



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja
ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Plan estratégico para la Cooperativa de Transportes Loja, período 2013 - 2016”

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.

AUTORA: Arias Torres Mayra del Cisne

DIRECTORA: Zumba Zúñiga María Fernanda, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO MADRID - ESPAÑA

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Ingeniera.

María Fernanda Zumba Zúñiga

DOCENTE DE LA TITULACIÓN.

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: “Plan estratégico para la Cooperativa de Transportes Loja, período 2013-2016” realizado por Mayra del Cisne Arias Torres, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, enero 2014

f) -----
Zumba Zúñiga María Fernanda, Ing.
C. I: 1103973507

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Mayra del Cisne Arias Torres declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: “Plan estratégico para la Cooperativa de Transportes Loja, período 2013-2016”, de la titulación de Ingeniera en Administración de Empresas, siendo la Ing. María Fernanda Zumba Zúñiga director(a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f) -----

Mayra del Cisne Arias Torres

Autora

DEDICATORIA.

A Isabel

Mi querida madrecita y amiga que con su infinito amor, ternura, fortaleza y sabios consejos me motiva a cumplir cada uno de mis sueños.

A Karina

Mi hermana que con su apoyo, compañía y paciencia ha sido un pilar fundamental para la culminación de mis estudios.

AGRADECIMIENTO.

Expreso mi agradecimiento a todos los que hicieron posible la realización del presente proyecto de titulación:

A Dios por haberme dado la vida y la fortaleza para concluir otra gran etapa en mi vida.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme realizar mis estudios profesionales a través de la Escuela de Administración de Empresas.

A la empresa “Cooperativa de Transportes Loja” y a todo su personal, por la información y colaboración brindada para el desarrollo de este proyecto.

A la Ing. María Fernanda Zumba Zúñiga, directora de tesis, quien con sus conocimientos y dedicación, realizó las sugerencias y recomendaciones acertadas para el desarrollo y conclusión de este trabajo.

A mis padres y hermanos por su amor y apoyo incondicional en cada instante de mi vida.

ÍNDICE DE CONTENIDOS.

Autorización	ii
Declaración de autoría y cesión de derechos	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice de contenidos	vi

Resumen	1
Abstract	2
Introducción	3

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA.	5
1.1 Historia de la Cooperativa de Transportes Loja.	6
1.2 Servicio que presta la Cooperativa de Transportes Loja.	8
1.3 Infraestructura física de la oficina matriz de la Cooperativa de Transportes Loja.	10
1.4 Organigrama estructural de la Cooperativa de Transportes Loja.	10
1.5 Recursos humanos en la Cooperativa de Transportes Loja.	11
1.6 Cargos establecidos en el manual de funciones de la Cooperativa de Transportes Loja.	12
1.7 Reglamento general interno de la Cooperativa de Transportes Loja.	15

CAPÍTULO II

2. ELEMENTOS TEÓRICOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.	15
2.1 Planificación estratégica.	16
2.2 Beneficios de la planificación estratégica.	18
2.3 Importancia de la planificación estratégica.	18
2.4 Proceso de la planificación estratégica.	19
2.4.1 Misión.	19
2.4.2 Visión.	20
2.4.2.1 Funciones de la visión.	20
2.4.3 Principios y valores.	20

2.4.4	Matriz Pest. (Análisis de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos)	21
2.4.5	Análisis de las fuerzas competitivas de Porter.	21
2.4.6	Matriz FODA (Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.	22
2.4.6.1	Fortalezas.	23
2.4.6.2	Oportunidades.	23
2.4.6.3	Debilidades.	23
2.4.6.4	Amenazas.	24
2.4.7	Matriz de combinación de factores.	24
2.4.8	Matriz EFI (Evaluación de factores internos)	24
2.4.9	Matriz EFE (Evaluación de factores externos)	25
2.4.10	Determinación de los objetivos estratégicos.	25
2.4.11	Plan operativo.	26

CAPÍTULO III

3.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA.	28
3.1	Metodología.	28
3.1.1	Descripción de las técnicas de investigación.	29
3.2	Análisis situacional de la Cooperativa de Transportes Loja.	30
3.2.1	Análisis de la cultura organizacional.	30
3.2.1.1	Misión y visión actuales en la Cooperativa de Transportes Loja.	30
3.2.1.2	Misión y visión propuestas para la Cooperativa de Transportes Loja.	31
3.2.1.2.1	Misión.	31
3.2.1.2.2	Visión.	32
3.2.1.3	Principios.	33
3.2.1.4	Valores.	34
3.2.2	Análisis externo	35
3.2.2.1	Matriz Pest	36
3.2.2.2	El diamante de Porter.	41
3.2.2.2.1	Competencia.	42
3.2.2.2.2	Proveedores.	44
3.2.2.2.3	Clientes.	46
3.2.2.2.4	Sustitutos.	46
3.2.3	Análisis interno.	48
3.2.3.1	Elaboración de la matriz FODA	48
3.2.3.2	Matriz EFI, evaluación de los factores internos de la Cooperativa de Transportes Loja	49
3.2.3.3	Matriz EFE, evaluación de los factores externos de la Cooperativa de Transportes Loja	51

3.2.3.4	Matriz de combinación de factores.	53
3.2.4	Determinación de los objetivos estratégicos.	54
3.2.5	Plan de acción 2014.	74
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.		77
BIBLIOGRAFÍA.		80
ANEXOS.		82

RESUMEN

El presente trabajo está enfocado en la elaboración de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Transportes Loja período 2013-2016, cuyo propósito es generar un mayor número de clientes, incrementar su rentabilidad y brindar a los usuarios un servicio con calidad y calidez.

El proceso del plan estratégico empieza con un análisis de la cultura organizacional, a continuación se realiza el análisis externo a través de la elaboración de la matriz PEST (factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos) y el diamante de Porter; además se desarrolla el análisis interno el cual permite elaborar las matrices FODA y combinación de factores, estableciendo así las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Obtenida esta información se formulan los objetivos estratégicos a implementar, consiguiendo que las debilidades se transformen en fortalezas, las oportunidades sean aprovechadas y previniendo futuras amenazas o riesgos que puedan afectar a la misma.

Este estudio pretende demostrar la importancia que un plan estratégico tiene dentro de una entidad y sus valiosos aportes al momento de tomar decisiones que podrían resultar en una expansión exitosa y consolidar su posición en el mercado.

PALABRAS CLAVE: planificación, estrategias, objetivos, misión, visión, plan de acción.

ABSTRACT

The present work is focused on the development of a Strategic Plan for Transportation Cooperative Loja period 2013-2016, whose purpose is to generate more customers, increase profitability and provide users with quality service and warmth.

The strategic planning process begins with an analysis of the mission, vision, values and principles, then the external analysis is done through the development of the PEST (political, economic, social and technological) matrix and Porter's diamond, plus internal analysis which allows developing the SWOT matrix and combination of factors, establishing the strengths, weaknesses, opportunities and threats is developed. Once this information to implement the strategic objectives are formulated, getting weaknesses turn into strengths, opportunities are exploited and preventing future threats or risks that may affect it.

This study aims to demonstrate the importance of a strategic plan has within an entity and its valuable input when making decisions that could result in a successful expansion and consolidate its market position.

KEYWORDS: planning, strategies, objectives, mission, vision, action plan.

INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico es un proceso mediante el cual una organización define su misión y visión, luego establece objetivos y formula estrategias para llegar a alcanzar las metas propuestas, es muy importante porque a través de ello prevé las contingencias y cambios que pueden deparar el futuro y se establecen los medios necesarios para afrontarlas.

El objetivo general planteado para este estudio es la elaboración de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Transportes Loja período 2013 – 2016 y los objetivos específicos considerados alcanzables para fortalecer el posicionamiento en el mercado son:

Determinar la visión, misión, valores y principios que permitan delinear con objetividad la cultura organizacional de la empresa

Analizar el medio interno y externo de la empresa, cuyos resultados sirven como base para la propuesta de este estudio.

Elaborar el diamante de Porter, el cual permite relacionar las ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones.

Efectuar un estudio y análisis FODA para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y a partir de ellas construir las matrices de combinación y evaluación de factores.

Finalmente, proponer los objetivos estratégicos en función de los resultados obtenidos y elaborar el plan de acción.

La razón primordial de este proceso es dotar a la Cooperativa de Transportes Loja de un plan estratégico hasta ahora inexistente, basado en una investigación formal de la estructura de la entidad que permita incentivar su desarrollo empresarial.

La presente investigación se compone de tres capítulos, incluyendo la bibliografía donde se hace referencia a las obras, los documentos citados y los anexos.

En el capítulo I, como marco referencial se presentan los aspectos generales de la Cooperativa de Transportes Loja, donde se describe su historia, servicios que presta, plano

de la oficina matriz en la ciudad de Loja, organigrama estructural y recursos humanos; información que permite tener una visión clara de la razón de ser de la empresa.

En el capítulo II, se detallan los elementos teóricos de la planificación estratégica, permitiendo sustentar el proceso de dicha planificación con el aporte de diversos autores para respaldar de mejor manera esta investigación.

En el capítulo III, se plantea la estructura de la planeación estratégica para la Cooperativa de Transportes Loja, con la reestructuración de la misión, visión, valores y principios, el análisis del medio externo, elaborando así la matriz Pest y el diamante de Porter y con el análisis interno desarrollando las matrices FODA, combinación de factores y evaluación de factores internos y externos. Además, se propone los objetivos estratégicos y el plan de acción.

Para la realización de esta investigación se aplicó el método analítico - sintético que parte de la recopilación documental para describir: ¿Qué es la Cooperativa de Transportes Loja?, ¿Qué servicios brinda?, ¿Qué es la planificación estratégica y su operatividad? y de la observación directa en el proceso de cómo se desarrollan las actividades y servicios que presta la empresa en su oficina matriz. A través del análisis de esta información se obtuvo una visión global y una conclusión sobre la situación actual de la misma. Así mismo se utilizó el método inductivo- deductivo basado en el estudio de hechos particulares obtenidos a través de la encuesta, entrevistas y talleres de grupo, los cuales permitieron llegar a las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA

1.1 Historia de la Cooperativa de Transporte Loja

El 15 de febrero de 1.961 socios que venían de la Cooperativa Ecuador, Célica y Cenepa, se cohesionaron en un total de 38 para conformar la **“COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA”**, en honor a la ciudad y provincia y con el ferviente deseo de que se exhiba orgulloso el nombre LOJA en todos los lugares en los cuales los vehículos hicieran su recorrido. Se efectivizó con la ayuda del Dr. Manuel Agustín Rodríguez Ruiz, quien fue el promotor para que el transporte de pasajeros trabaje de manera organizada y se iniciaron las siguientes frecuencias: Loja – Cariamanga, Loja -Célica, Loja-Macará.

El 15 de febrero de 1.961 los 38 socios de la Cooperativa de Transportes Loja firmaron el documento histórico de los estatutos de la empresa en compañía de las principales autoridades de la ciudad y provincia como el señor Gobernador Lcdo. Javier Valdivieso y el señor Capitán Recalde Aldaz, Jefe de Tránsito de Loja.

La Cooperativa de Transportes Loja fue constituida jurídicamente mediante acuerdo ministerial Nro. 1525, e inscrita en el registro General de Cooperativas con el Nro. de Orden 617 de fecha 13 de abril del año 1.961, reinscrita mediante acuerdo ministerial 3015 del 18 de noviembre del año 1.971.

En el año 1.971 se realizó el primer viaje cubriendo la ruta Loja-Quito, en un tiempo aproximado de 22 horas, aclarando que fue un grato acontecimiento histórico. En el año 1.993, 1.994, y 1995, se empezó a las diferentes importaciones de vehículos con carrocería extranjera (Brasilera).

En el año 2002 se empezó con un proyecto de renovación constante de unidades vehiculares, actualmente sigue fortaleciéndose cada día con unidades nuevas y únicas en el Ecuador, el modelo de buses SCANIA, ratificando con esto el compromiso de renovación y actualización acorde a las exigencias de sus clientes.

La oficina matriz se encuentra ubicada en la provincia de Loja, ciudad de Loja, en las calles 10 de Agosto y Lauro Guerrero; así mismo tiene oficinas en las siguientes ciudades de la provincia y el país:

Tabla 1.1 Oficinas de la Cooperativa de Transportes Loja.

NACIONAL		
PROVINCIAS	CIUDADES	PORCENTAJE%
Loja	Loja (2 oficinas)	38,64
	Alamor	
	Amaluza	
	Cariamanga	
	Catacocha	
	Catamayo	
	Celica	
	Chaguarpamba	
	Gonzanamá	
	Macará	
	Olmedo	
	Pindal	
	Saraguro	
	Sozoranga	
	Quilanga	
	Zapotillo	
Zamora Chinchipe	El Pangui	9,09
	Yantzaza	
	Zamora	
	Zumba	
El Oro	Arenillas	13,64
	Huaquillas	
	Machala	
	Piñas	
	Portovelo	
	Santa Rosa	
Guayas	Guayaquil	6,82
	Naranjal	
	Milagro	
Sucumbios	Lago Agrio	4,55
	Sushufindi	
Azuay	Cuenca	2,27
Morona Santiago	Gualaquiza	2,27
Cotopaxi	Latacunga	2,27
Santo Domingo Tsachillas	Santo Domingo	2,27
Orellana	Sacha	4,55
	Coca	
Los Ríos	Quevedo	2,27
Tungurahua	Ambato	2,27
Pichincha	Quito (2 oficinas)	2,27
INTERNACIONAL		
Perú	Piura	4,55
	Sullana	

Fuente: Cooperativa de Transportes Loja.

1.2 Servicios que presta la Cooperativa de Transportes Loja

El 38,64% de los servicios que presta la empresa son a nivel de la provincia de Loja, el 13,64% en la provincia del El Oro, el 9,09 % en la provincia de Zamora Chinchipe, el 6,82% en la provincia de Guayas, el 4,55% en las provincias de Sucumbíos y Orellana, el 2,27% en las provincias de Azuay, Morona Santiago, Cotopaxi, Santo Domingo de los Tsáchilas, Los Ríos, Tungurahua y Pichincha y el 4,55% a nivel internacional en las ciudades de Piura y Sullana. Así mismo, presta los servicios de courier transporte de carga y encomiendas, estación de servicios y taller de carrocerías.

Transporte terrestre: provee un servicio especial directo en transporte de pasajeros, el mismo que ofrece confort y seguridad a los usuarios en las unidades del parque automotor, este servicio es de puerta a puerta o de terminal a terminal sin paradas intermedias, con refrigerio a bordo, servicio de baño, bar, aire acondicionado, tres monitores de TV y asientos confortables para mayor comodidad de los clientes. También en el afán de prestar los mejores servicios pone a su disposición 135 modernas unidades para giras, recorridos y tours nacionales e internacionales con cómodas y razonables tarifas.

Gráfico 1.1 Servicio de transporte terrestre de la Cooperativa de Transportes Loja



Fuente: Cooperativa de Transportes Loja.

Courier transporte de carga y encomiendas: el anhelo de servicio va más allá del compromiso con la colectividad lojana, en la actualidad cuenta con 45 oficinas propias en el país con el fin de llegar con una ágil y oportuna entrega y recepción de cargas y encomiendas.

Gráfico 1.2 Servicio courier de la Cooperativa de Transportes Loja.



Fuente: Cooperativa de Transportes Loja.

Expresos internacionales: dispone de 135 modernas unidades para giras, recorridos y tours nacionales e internacionales con la tarifa de \$300,00 por día (24h00).

Gráfico 1.3 Tarifas de expresos nacionales de la Cooperativa de Transportes Loja

Loja - Quito	\$600,00
Loja - Guayaquil	\$400,00
Loja - Cuenca	\$350,00
Loja - Machala	\$250,00
Loja - Lago Agrio	\$800,00
Loja - Piura	\$400,00
Loja - Zamora	\$150,00
Loja - Santo Domingo	\$600,00

Fuente: Cooperativa de Transportes Loja.

Estación de servicios: posee una moderna estación para proveer de la mejor cantidad y calidad de combustibles a todos los clientes, la misma que está ubicada en el Km1 vía Loja - Catamayo en la ciudad y provincia de Loja.

Gráfico 1.4 Estación de servicios de la Cooperativa de Transportes Loja.



Fuente: Cooperativa de Transportes Loja.

Taller de carrocerías: cuenta con un taller de reparación mecánica y metálica para las unidades del parque automotor, además el mismo sirve para hacer las revisiones periódicas a todas las unidades antes de salir a cumplir con las frecuencias respectivas.

Gráfico 1.5 Taller de carrocerías de la Cooperativa de Transportes Loja.



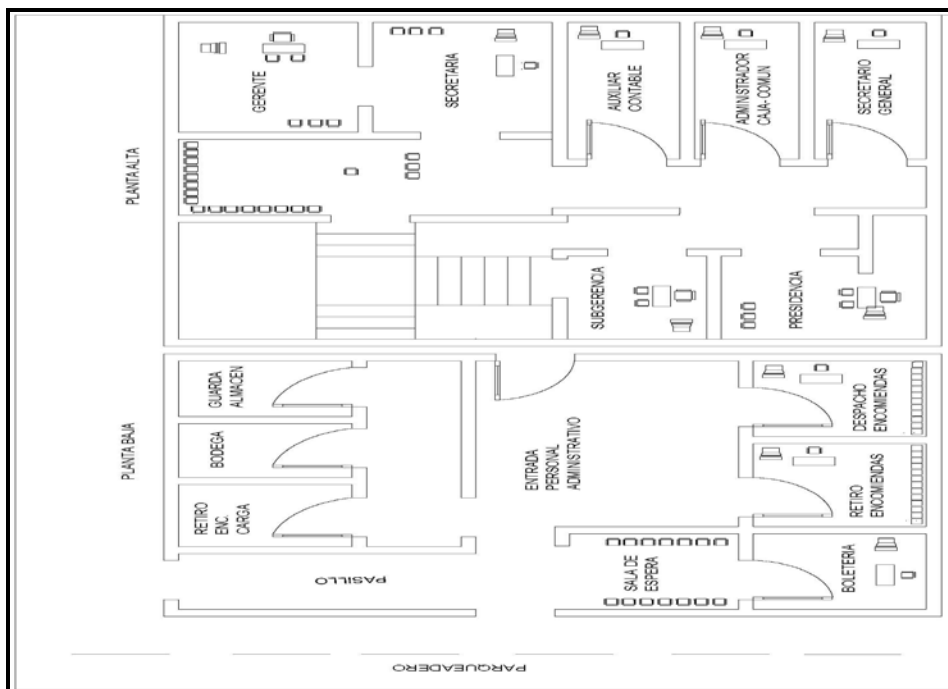
Fuente: Cooperativa de Transportes Loja.

1.3 Infraestructura física de la oficina matriz de la Cooperativa de Transportes Loja.

La oficina matriz de la Cooperativa de Transportes Loja está ubicada en la ciudad de Loja, en las calles 10 de Agosto y Lauro Guerrero, se encuentra distribuida en dos plantas con una construcción total de 235m². En la primera planta se ubica la boletería, sala de espera, retiro de encomiendas, despacho de encomiendas, retiro de carga, bodega y guarda almacén y en la planta alta están las oficinas de presidencia, gerencia, secretaría general, contabilidad dividida en auxiliar contable y administrador de caja común.

A continuación se presenta la distribución física de los diferentes departamentos de la oficina matriz de la Cooperativa de Transportes Loja.

Gráfico 1.6 Plano de la oficina matriz de la Cooperativa de Transportes Loja.

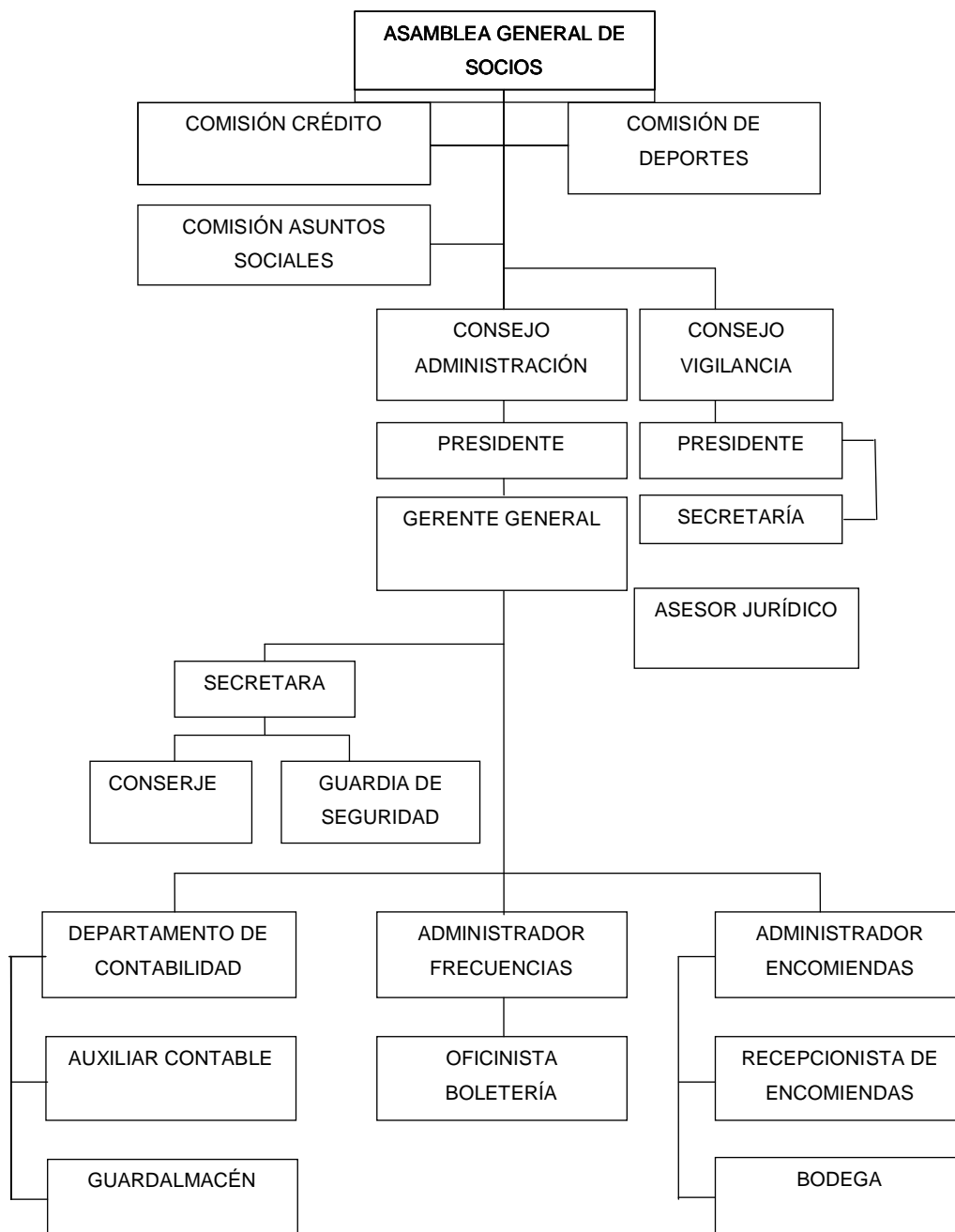


Fuente: Cooperativa de Transportes Loja.

1.4 Organigrama estructural de la Cooperativa de Transportes Loja

El organigrama que se presenta a continuación es el que refleja la estructura de la Cooperativa de Transportes Loja en su oficina matriz:

Gráfico 1.7 Organigrama estructural de la Cooperativa de Transportes Loja.



Fuente: Cooperativa de Transportes Loja

1.5 Recursos humanos en la Cooperativa de Transportes Loja.

A continuación se detalla el personal que labora y el cargo que ocupan en la Cooperativa de Transportes Loja – casa matriz.

Tabla 1.2 Recursos humanos en la Cooperativa de Transportes Loja.

Nº	NOMBRE	CARGO
1	Vélez Cabrera Polibio Hernán	Gerente general
2	Merino Ochoa Marco	Subgerente
3	Aponte Bereche Horley	Secretario general
4	Apolo Piedra Edwin Fabián	Contador general
5	Tene Matilde	Tesorera
6	Díaz Juan Carlos	Jefe de sistemas
7	Ordóñez Morocho Juan Eugenio	Guardalmacén
8	Carrión Carrión Patricia Anabelle	Secretaria de gerencia y subgerencia
9	Díaz Paute Maritza Alexandra	Auxiliar de contabilidad
10	Díaz Bautista Sonia Patricia	Auxiliar de contabilidad
11	Ortiz Quezada Lourdes del Rocío	Administradora
12	Bailón Sisalima Nancy	Oficinista de boletería
13	Tene Sánchez Matilde Inés	Oficinista de boletería
14	Minga Espinoza María Fernanda	Oficinista de boletería
15	Gutiérrez Cárdenas César Gonzalo	Oficinista de encomiendas
16	Flores Jiménez Mabel Alejandra	Oficinista de encomiendas
17	Valencia Cuenca Edison Eduardo	Bodeguero
18	Catota Ángelo Rodrigo	Conserje
19	Zambrano Fortunato Gonzalo	Guardia de seguridad

Fuente: Cooperativa de Transportes Loja.

1.6 Cargos establecidos en el manual de funciones de la Cooperativa de Transportes Loja.

A continuación se describen los cargos establecidos en el manual de funciones de la Cooperativa de Transportes Loja.

Tabla 1.3 Cargos establecidos en el manual de funciones de la Cooperativa de Transportes Loja.

CARGOS	FUNCIONES PRINCIPALES
Presidencia	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la Cooperativa
Gerencia	Representar legalmente, controlar y direccionar las funciones financieras y la organización de la Cooperativa
Subgerencia	Controlar y coordinar el cumplimiento de frecuencias y todo el sistema operacional de la Cooperativa.
Asesoría jurídica	Asesorar y asegurar el cumplimiento del marco jurídico en la Cooperativa.
Secretaría General	Llevar actas, suscribir certificaciones, realizar labores de secretaría y recepción en la parte administrativa de toda la Cooperativa.
Contador general	Realizar labores de planificación, dirección, coordinación, organización y control del sistema contable de la Cooperativa.
Tesorería	Ingresar y custodiar los fondos, elaborar reportes sobre los diferentes rubros de ingresos y realizar los depósitos bancarios.
Administrador de sistemas	Implementar, innovar y mantener sistemas de información en función de los requerimientos de la Cooperativa.
Administrador de encomiendas	Vigilar e implementar políticas para el buen funcionamiento del envío y recepción de encomiendas.
Guardalmacén	Mantener el resguardo de bienes materiales y mercaderías adquiridas por la Cooperativa.
Auxiliar de caja común	Apoyo logístico y contable de las operaciones de caja común.
Auxiliar contable	Apoyo y control de las operaciones contables.
Secretaria de presidencia	Realizar labores de secretaria o asistencia directa al presidente y subgerente de la Cooperativa.
Secretaria de gerencia	Realizar labores de secretaría o asistencia directa al gerente de la Cooperativa.
Oficinista de boletería	Ejecutar operaciones de venta y recepción de boletos y atención al cliente.
Oficinista de encomiendas	Ejecutar la acción de entrega y recepción de encomiendas.
Bodeguero	Ejecutar la carga, descarga, entrega y recepción de encomiendas.
Conserje y mensajero	Ejecución de labores de conserjería, custodia de y realización de trámites administrativos.
Chofer de encomiendas	Reparto de encomiendas a domicilio.
Guardia	Resguardar la integridad del edificio, equipos y bienes.

Fuente: Cooperativa de Transportes Loja.

1.7 Reglamento general interno de la Cooperativa de Transportes Loja.

La Cooperativa de Transportes Loja cuenta con un Reglamento general interno (Ver anexo N° 1) en el que se establecen las disposiciones normativas de obligatoriedad que permite reglamentar y normar las actividades dentro de la empresa, para beneficio de todos sus miembros.

CAPÍTULO II

ELEMENTOS TEÓRICOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2. Elementos teóricos de la Planificación Estratégica

Dentro de los distintos instrumentos que se han desarrollado para apoyar la labor que realizan distintas organizaciones en lo que respecta al logro de sus objetivos y que ha adquirido mayor relevancia y aceptación en los últimos años es la utilización de la planificación estratégica como forma de encausar la utilización de los distintos recursos organizacionales, los cuales hoy en día son particularmente relevantes para lograr ser eficiente y con ello más competitivo dentro de la dinámica en la que se desarrolla el entorno organizacional.

2.1 Planificación estratégica

Para Rogriguez (2009), la planificación estratégica es un proceso que permite asegurar la competitividad presente y futura de quien la impulsa analizando la propia situación interna y anticipando la evolución del entorno, concreta las ideas en planes y programas de actuación, definidos por el tiempo y el espacio, formulados en tiempos definidos, medibles y verificables en términos de costo y resultados.

Según Steiner (1998), la planeación estratégica no puede estar separada de funciones administrativas como: la planeación, la organización, dirección y control. Además, este tipo de planeación está proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

El proceso de planificación estratégica se diferencia porque se marca dentro de un ámbito más amplio, como es la gestión empresarial, entendiéndose como tal al conjunto de decisiones y acciones de los mandos medios y altos de una institución que se ejecutan para el cumplimiento de los objetivos y servicios que se han propuesto.

La planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario

conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección, por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. En planeación estratégica se sigue el principio del compromiso, por lo que los administradores no deben incurrir en costos de planeación a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión. Además está integrada por las estrategias que se derivan de la misión, la visión y los escenarios.

Según Arguim (1988), las principales características de la planificación estratégica son:

- a) Está proyectada a varios años, con efectos y consecuencias previstos a varios años.
- b) Ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizacional.
- c) Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás.

La importancia de la planeación estratégica para los gerentes y las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los gerentes encuentran que, definiendo la misión de sus empresas en los términos específicos es más fácil imprimirles dirección y propósitos y como consecuencia estas responden mejor a los cambios ambientales.

La planeación estratégica por tanto ayuda a adquirir un concepto muy claro de la organización, la cual hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que lleven hacia las metas. Además permite prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del ambiente en el que opera la organización.

De acuerdo a Grahan y Zehle (2008), cuando el ritmo de la vida era más lento, los gerentes podían establecer metas y planes simplemente explorando de la experiencia pasada, pero hoy los hechos suceden con demasiada rapidez, para que la empresa sea siempre una guía digna de confianza los gerentes tienen que desarrollar nuevas estrategias apropiadas para los planes únicos y las oportunidades del futuro.

Según Arguim (1988), después de la segunda guerra mundial varios acontecimientos importantes han aumentado la importancia de la planeación estratégica como:

- 1. Aceleración del cambio tecnológico:** a raíz de la explosión tecnológica de la postguerra, surgen industrias completamente nuevas, esta aceleración hizo necesario que las empresas buscarán activamente nuevas oportunidades en lugar de contentarse con reaccionar defensivamente ante la competencia.
- 2. La creciente complejidad del oficio gerencial:** hoy los gerentes tienen que hacer frente a factores externos tales como la inflación, aumento de los costos fijos y las relaciones entre responsabilidad social y la práctica gerencial; así mismo, dentro de la organización tiene que hacer frente a factores como el crecimiento y diversidad del personal, de unidades operativas, del número de productos o amplitud de servicios. Sólo mediante la planeación a largo plazo se puede anticipar a los problemas y oportunidades resultantes.

2.2 Beneficios de la planificación estratégica

La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización, al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación ayuda a prever los problemas antes de que surjan y a afrontarlos antes de que se agraven, es así que la planificación estratégica presenta los siguientes beneficios:

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que puedan contribuir a lograrlos.

2.3 Importancia de la planificación estratégica

En la entrada del nuevo milenio, se hace imposible mantener una posición competitiva a través de la simple innovación de productos. Actualmente en un entorno tan volátil,

dominado por las tres C (Clientes, Cambios y Competidores), con la mejora de la efectividad en las organizaciones competidoras y con la globalización que está teniendo el mercado, las organizaciones se ven obligadas a enfocar el mercado hacia el cliente y no hacia el producto o servicio como se venía haciendo.

Esta orientación según Matos (2005), permite conseguir la fidelidad de los clientes actuales y la captación de nuevos, como elementos de clara diferenciación estratégica. La planificación estratégica, gira en la actualidad en torno a la intensificación del análisis, discrecionalidad de la dirección y control estratégico; ya que todas las decisiones y actividades de los diversos procesos y departamentos que conforman una organización tienen su efecto sobre la satisfacción del cliente y la adaptación al nuevo contexto competitivo.

Todo esto ha dado lugar a que se requiera cada vez más de herramientas de gestión como la planificación estratégica, que faciliten las decisiones que se tomen y que constituyan una guía a seguir en la forma de actuar en el futuro.

2.4 Proceso de la planificación estratégica

La planificación estratégica es una herramienta que ayuda a establecer las prioridades, objetivos y estrategias de los recursos que se necesitan para lograr los resultados esperados. A continuación se presentan los principales componentes del proceso de planificación estratégica:

2.4.1 Misión.

La misión para Jerome (1988), es la razón de ser de una institución, justifica su existencia y representa cualidades y preferencias que se deben considerar para satisfacer sus necesidades, constituyéndose en los objetivos a largo plazo que tiene una institución.

Por medio de la construcción de la misión cada entidad debe buscar el mejoramiento de las condiciones de servicio a la comunidad, tomando en cuenta los recursos con los que dispone. Además, afirma el compromiso de la institución con acciones que correspondan a las demandas existentes de quienes buscan su servicio.

La misión debe constituirse tomando en cuenta las preguntas:

- ¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad
- ¿Qué buscamos? = propósitos.
- ¿Qué hacer? = principales medios para lograr el propósito
- ¿Por qué lo hacemos? = valores, principios y motivaciones
- ¿Para quienes trabajamos? = clientes.

La misión define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: clientes, empleados, comunidad, accionistas y medio ambiente. Suele denominarse finalidad y es la concepción implícita del porque o razón de ser de la empresa. Debe ser un compromiso compartido por todos en la organización y además debe ser precisa y factible.

2.4.2 Visión.

Según Anello (2009), una visión es una descripción de un futuro deseado, difícil pero no imposible de lograr, basado en principios, ideales y valores compartidos. Así mismo la visión sirve para guiar acciones encaminadas hacia la realización de una situación ideal.

2.4.2.1 Funciones de la visión.

Según Lussier y Achua (2004), una visión clara e inspiradora cumple las siguientes funciones:

- Facilita la toma de decisiones, pues ayuda a la gente a determinar que es bueno o malo, importante o intrascendente.
- Inspira a los seguidores al apelar a su necesidad humana fundamental de sentirse importantes, útiles y parte de algo agradable.
- Vincula el presente con el pasado al racionalizar la necesidad de modificar el viejo modo de hacer las cosas.
- Da sentido al trabajo, pues explica no sólo que hace la gente, sino por qué lo hace.
- Establece un estándar de excelencia.

2.4.3 Principios y valores.

Según Thompson, Strickland y Gamble (2007), los principios son normas o ideas que rigen el pensamiento o la conducta, unen las razones de ser o de existir de una empresa con la forma en que esta desempeña su función en la sociedad, integrando los valores.

Los valores de una empresa son las ideas, rasgo y modos de hacer las cosas que la administración determinó deben guiar la búsqueda de la visión y estrategia de la empresa, su forma de operar y la conducta de su personal. La mayoría de las empresas elaboran sus declaraciones de valores en torno a cuatro u ocho rasgos que se espera que el personal manifieste y que se supone reflejarán en la forma como la empresa realiza sus operaciones.

2.4.4 Matriz PEST. (Análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos)

De acuerdo a Grahan y Zehle (2008), un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos (PEST), revelará muchas de las influencias externas que pesan sobre el rendimiento del negocio.

Mucha de la información necesaria para el análisis (PEST) puede haber sido reunida en oportunidad de realizarse el análisis de competidores y las actividades de planificación estratégica y táctica. Podrá obtenerse información actualizada de diarios y periódicos de buen nivel. Los organismos gubernamentales, industriales y las organizaciones de investigación realizan detallados pronósticos e informes sobre el país y sus industrias.

2.4.5 Análisis de las fuerzas competitivas de Porter.

El punto de vista de Porter (2009), es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores:** el mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- 2. La rivalidad entre los competidores:** para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos sean altos; pues constantemente estará enfrentada a guerras por el servicio, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada o creación de nuevas entidades.

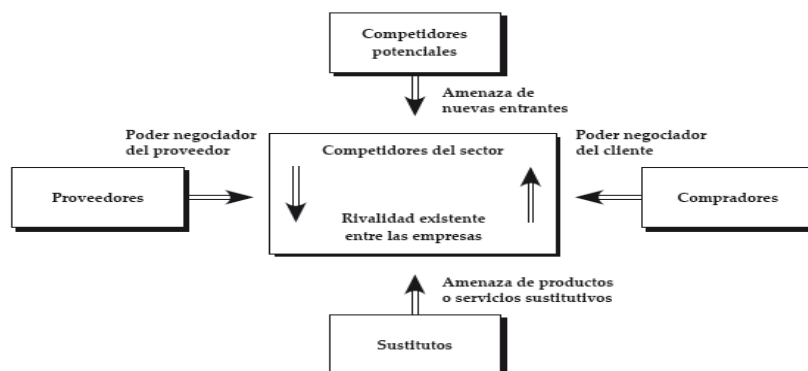
3. **Poder de negociación de los proveedores:** un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

4. **Poder de negociación de los beneficiarios del servicio:** un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el servicio tiene varios sustitutos. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios; por consiguiente la institución tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

5. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad.

Los factores cruciales en la competencia de una compañía se pueden representar según Porter de la siguiente manera:

Gráfico 2.1 Análisis de las fuerzas competitivas.



Fuente: Estrategia competitiva, Michael Porter, Editorial: Pirámide - España, edición 2009.

2.4.6 Matriz FODA.

De acuerdo a Grahan y Zehle (2008), la matriz FODA se dirige a una metodología específica que permite efectuar una retrospectiva rigurosa de la empresa en términos de sus fortalezas y debilidades, requiere de un pormenorizado reconocimiento y análisis de la situación actual y de la articulación de procesos participativos conducentes a la fijación de

objetivos deseables y compartidos. El análisis FODA, es un instrumento de análisis organizacional, que luego de haber elaborado la misión y visión, es necesario analizar las fortalezas y debilidades de los actores que están inmersos en la institución u organismo a realizar el plan estratégico, de igual manera las oportunidades y amenazas del entorno para definir las estrategias.

En el análisis de la matriz FODA está implícita la meta de alcanzar la óptima combinación entre los recursos de la empresa con el entorno, a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible mediante las siguientes acciones:

- Construir sobre las fortalezas de la empresa.
- Reducir las debilidades o adoptar una estrategia que evite las debilidades.
- Explotar las oportunidades, en especial utilizando las fortalezas de la empresa.
- Reducir la exposición a las amenazas o contrarrestarlas.

Burgwal y Cuellar (2009), definen a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la siguiente manera:

2.4.6.1 Fortalezas.

Son los elementos positivos que los integrantes de la organización perciben, (sienten) que poseen y que constituyen recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos de la organización.

2.4.6.2 Oportunidades.

Son aquellos factores, recursos que los integrantes de la organización sienten (perciben) que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos.

2.4.6.3 Debilidades.

Son los elementos, recursos, habilidades y actitudes técnicas que los miembros de la organización sienten que la empresa no tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

2.4.6.4 Amenazas.

Se refiere a los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

2.4.7 Matriz de combinación de factores.

La matriz FODA conduce al desarrollo de las siguientes estrategias:

La estrategia FO: se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es la más recomendada. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA: trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA: tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO: tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

2.4.8 Matriz EFI.

La matriz de evaluación de factores internos (EFI), permite evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

2.4.9 Matriz EFE.

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE), permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

2.4.10 Determinación de los objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos son los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, deben guardar coherencia con la misión y con el análisis externo e interno. Si se ha logrado un buen listado de las debilidades y fortalezas de la empresa, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno; su análisis combinado puede entregar un adecuado panorama para determinar los objetivos estratégicos. En el desarrollo de los objetivos se toma en cuenta:

- ✓ **Estrategias:** denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios. Se definen como el resultado del proceso a decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios en estos, sobre los recursos usados para alcanzarlos y sobre las políticas que han de regular la adquisición, el uso y la disposición de estos recursos.
- ✓ **Metas:** establecen la intención total y a largo plazo de la administración, preparan el estado futuro deseado que la organización quiere alcanzar; por lo que constituyen principios generales que deben ser seguidos por sus miembros. Así mismo proporcionan una lógica o razón fundamental para la existencia de la organización.
- ✓ **Tácticas:** las tácticas hacen referencia a los métodos o acciones específicas aplicadas para llevar a cabo la estrategia o plan general.
- ✓ **Políticas:** son planes en el sentido de que son enunciados generales o maneras de entender que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones. Estas delimitan el área dentro de la cual una decisión ha de ser tomada y aseguran que estén de acuerdo y contribuyan a los objetivos.
- ✓ **Responsables:** la responsabilidad es una virtud que se la puede observar en nosotros mismos o en otras personas. Se dice que una persona es responsable cuando es consciente de sus actos, por cuanto se dice que todo plan, proyecto o actividad

requiere un responsable que utilice todos los medios o métodos necesarios para llegar al cumplimiento de lo planificado.

- ✓ **Presupuestos:** es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. El presupuesto se puede expresar en términos financieros o en términos de horas de trabajo, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otro término medible numéricamente.

2.4.11 Plan operativo.

El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico, una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos.

CAPÍTULO III

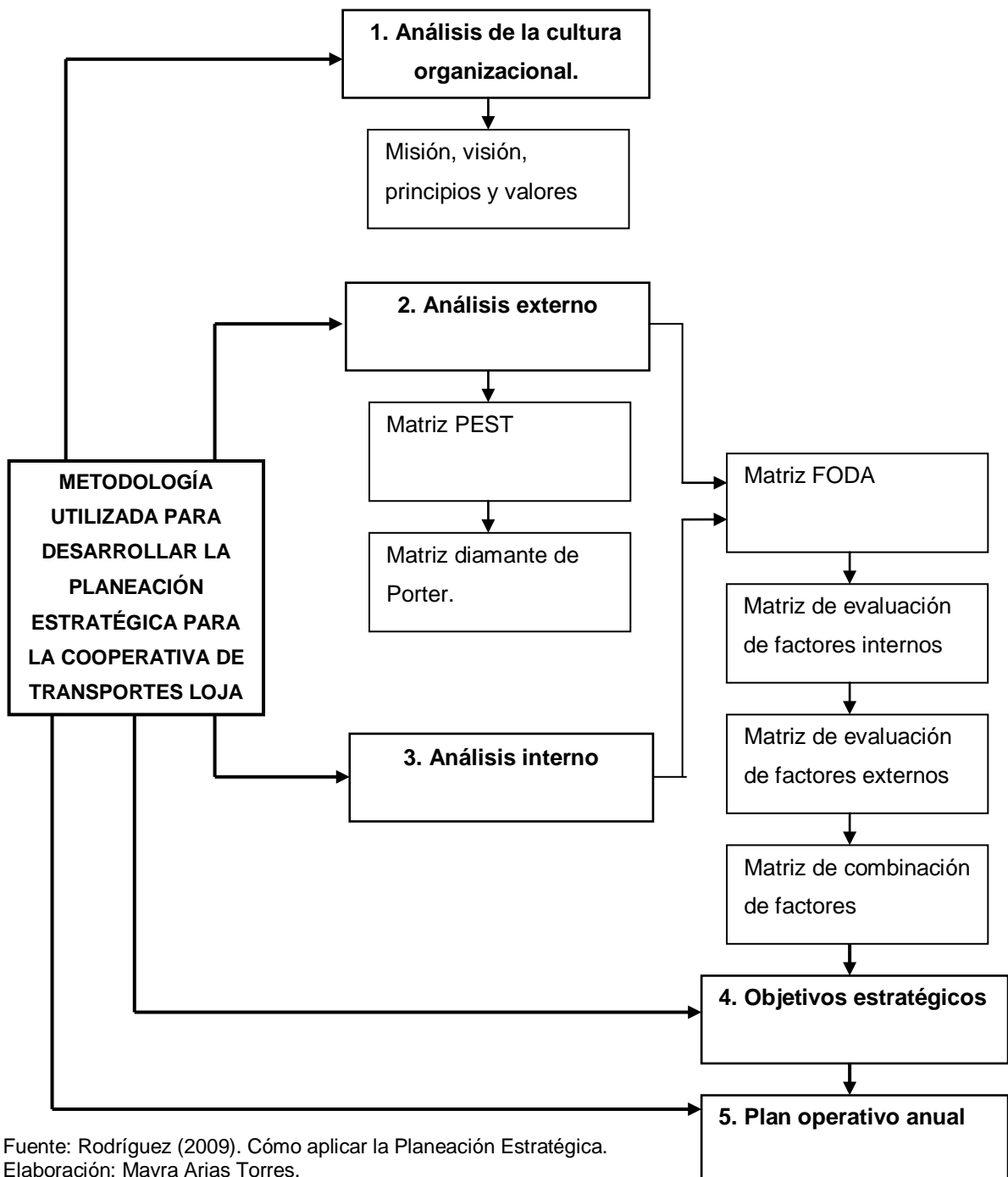
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA

3. Planeación estratégica para la Cooperativa de Transportes Loja.

3.1 Metodología.

Para desarrollar la planeación estratégica para la Cooperativa de Transportes Loja se utilizó la metodología que se detalla en el siguiente flujograma:

Gráfico 3.1 Metodología utilizada para desarrollar la planeación estratégica para la Cooperativa de Transportes Loja.



Fuente: Rodríguez (2009). Cómo aplicar la Planeación Estratégica. Elaboración: Mayra Arias Torres.

3.1.1 Descripción de las técnicas de investigación.

Para llevar a cabo la metodología detallada anteriormente fue necesario realizar algunas actividades, aplicando para ellas técnicas de investigación como: la observación directa en el desarrollo de las actividades y servicios que presta la empresa en la oficina matriz y la entrevista realizada al Gerente General, las cuales permitieron recopilar información sobre la historia, misión, visión, principios, valores, servicios, proveedores, así como las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se evidencian desde la parte interna de la empresa. Además, se realizaron encuestas tanto a los empleados como a los clientes, que permitieron identificar las principales potencialidades y problemas dentro del área operativa y conocer la percepción del servicio que a criterio de los usuarios posee la empresa.

La fórmula aplicada para determinar la muestra de trabajadores fue:

$$n = N-1$$

En donde: $n = 19 - 1$

Por lo tanto, el número de trabajadores encuestados fue de 18.

Para determinar el número de encuestas a clientes, se aplicó el muestreo probabilístico (aleatorio), muestreo riguroso y científico donde todos tienen la misma posibilidad de ser consultados.

La fórmula aplicada para determinar esta muestra fue:

$$n = \frac{z^2 PQN}{e^2(N-1) + z^2 PQ}$$

En donde:

Tabla N° 3.1 Tamaño de la muestra.

	Cientes de la Cooperativa de Transportes Loja
Margen de error (e)	5%
Nivel de confianza (z)	95%
Tamaño de la muestra (N)	* 817.571 (Clientes 2012)
Nivel de heterogeneidad (p.q)	50%
Total muestra (n)	384 clientes

Fuente: * Base de datos de la Cooperativa de Transportes Loja.

Los resultados obtenidos a través de la observación directa, entrevista y encuestas se detallan en el anexo N° 2

Posteriormente, con el aporte antes obtenido a través de la observación directa, entrevista y encuestas, se realizaron los talleres de grupo con la colaboración de los directivos y personal administrativo, con el fin de evaluar la situación actual de la Cooperativa de Transportes Loja. La metodología que se utilizó fue práctica, orientada a la reflexión, concienciación y consenso de las necesidades de la empresa (Ver anexo N° 3). Esta información sirvió para desarrollar los principales componentes de la planificación estratégica.

3. 2 Análisis situacional de la Cooperativa de Transportes Loja.

A continuación se describen cada uno de los pasos reflejados en la metodología utilizada para desarrollar planeación estratégica para la Cooperativa de Transportes Loja.

3.2.1 Análisis de la cultura organizacional.

3.2.1.1 Misión y Visión actuales en la Cooperativa de Transportes Loja.

Actualmente la Cooperativa de Transportes Loja mantiene la misión y visión que se detallan a continuación:

- **Misión.**

“Ofrecer un servicio de transporte seguro, cómodo y eficiente a todos nuestros clientes, en las rutas nacionales e internacionales que recorre nuestra empresa”

- **Visión.**

“Liderar el transporte de pasajeros y encomiendas a nivel nacional e internacional ofertando las mejores comodidades y servicios a través de una constante modernización del parque automotor”

3.2.1.2 Misión y Visión propuestas para la Cooperativa de Transportes Loja.

Según la información recopilada en las técnicas de investigación la misión y visión de la empresa no se encuentran bien definidas, razón por la cual mediante los talleres de grupo y aplicando el análisis y criterios emitidos se elaboró la siguiente propuesta:

3.2.1.2.1 Misión

Tabla 3.2 Misión propuesta.

<p>1.- ¿Quiénes somos?</p>	<p>Somos una empresa de transporte de pasajeros y encomiendas nacional e internacional comprometida con nuestros clientes.</p>
<p>2.- ¿Qué buscamos?</p>	<p>Brindándoles un servicio eficiente y efectivo.</p>
<p>3.- ¿Qué hacer?</p>	<p>Contamos con un parque automotor moderno, cómodo y confiable que garantiza un transporte seguro, con 45 oficinas que permiten una ágil y oportuna entrega y recepción de cargas y encomiendas y con un equipo humano profesional altamente calificado.</p>

4.- ¿Por qué lo hacemos?	Fieles a nuestros valores trabajamos en equipo con pasión por la satisfacción de nuestros clientes, buscando su bienestar.
5.- ¿Para quienes trabajamos?	Para la comunidad, empleados y socios.

Fuente: Talleres de grupo.

Es así que, la misión reestructurada de la Cooperativa de Transportes Loja sería:

“Somos una empresa de transporte de pasajeros y encomiendas nacional e internacional, comprometida con nuestros clientes brindándoles un servicio eficiente y efectivo. Contamos con un parque automotor moderno, cómodo y confiable que garantiza un transporte seguro, con 45 oficinas que permiten una ágil y oportuna entrega y recepción de cargas y encomiendas y con un equipo humano profesional altamente calificado. Fieles a nuestros valores trabajamos en equipo con pasión por la satisfacción de nuestros clientes, buscando su bienestar, el de la comunidad, los empleados y socios, aportando así al desarrollo de nuestro país”

3.2.1.2.2 *Visión.*

Al igual que el proceso desarrollado para la misión, fue necesario responder a las interrogantes detalladas en la tabla 3.3 para reestructurar la visión.

Tabla 3.3 Visión propuesta.

1.- ¿Qué queremos o deseamos ser?	En el año 2018 la Cooperativa de Transportes Loja será reconocida a nivel nacional e internacional como una empresa modelo de servicio.
2.- ¿Qué necesidades se desea satisfacer?	Servicio de transporte de pasajeros y encomiendas.
3.- ¿Personas o grupos que se beneficiaran?	Clientes
4.- ¿Bienes y/o servicios a ofrecer?	Ofreciendo a sus clientes comodidad, seguridad y buen trato.

<p>5.- ¿Cómo va a ofrecer el bien o servicio?</p>	<p>A través de una constante modernización del parque automotor y excelente atención de su equipo humano altamente calificado.</p>
----------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Talleres de grupo.

Por lo tanto, la nueva visión propuesta para la empresa objeto de estudio sería:

“En el año 2018 la Cooperativa de Transportes Loja será reconocida a nivel nacional e internacional como una empresa modelo de servicio en el transporte de pasajeros y encomiendas, ofreciendo a sus clientes comodidad, seguridad y buen trato, a través de una constante modernización del parque automotor y excelente atención de su equipo humano altamente calificado”

3.2.1.3 Principios.

La Cooperativa de Transportes Loja ha venido trabajando con los siguientes principios:

- **Compromiso con el cliente.**

La Cooperativa de Transportes Loja debe lograr siempre la mayor satisfacción y expectativas de sus clientes ofreciendo un servicio de calidad, basándose en el compromiso de mejorar continuamente.

- **Compromiso de renovación.**

En su afán de mejorar su servicio la Cooperativa de Transportes Loja debe estar siempre activa en cuanto a modernización, crecimiento, calidad, simplificación y mejora incansable de las estrategias de marketing.

- **Autonomía.**

La Cooperativa de Transportes Loja es una organización autónoma de ayuda mutua controlada por sus socios. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el

control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la cooperativa.

- **Participación económica de los socios.**

Los socios contribuyen equitativamente al capital de la Cooperativa de Transportes Loja y lo gestionan de forma democrática.

En el desarrollo de los talleres de grupo se propuso el siguiente principio, el cual debería ser parte del accionar de la empresa:

- **Desarrollo del talento humano.**

Mantener un recurso humano altamente capacitado brindándole las facilidades necesarias para estar preparados para los cambios del mercado y ser más competitivos.

3.2.1.4 Valores.

La empresa mantiene los siguientes valores.

- Respeto
- Unión
- Igualdad
- Equidad
- Puntualidad

Mediante la realización de los talleres de grupo se propusieron los siguientes valores para el accionar eficiente y eficaz de todos sus miembros:

- **Respeto**

Primer requisito para generar la confianza mutua en el trato con nuestros clientes.

- **Excelencia en el servicio**

Nos consideramos competentes para satisfacer continuamente las expectativas de nuestros clientes, con actitud, agilidad y anticipándonos a sus necesidades.

- **Trabajo en equipo**

Con el aporte de todos los que integramos la cooperativa buscamos el logro de los objetivos organizacionales.

- **Honestidad**

Nos guiamos por la sinceridad y la coherencia de nuestras acciones dentro de un marco de franqueza y transparencia tanto con la cooperativa como con nosotros mismo.

- **Liderazgo**

Somos personas comprometidas en dar ejemplo, influyendo positivamente en el trabajo de los demás, generando un trabajo de equipo que produce resultados exitosos.

- **Efectividad**

Trabajamos con precisión y excelencia.

3.2.2 Análisis externo.

A la hora de definir la posición estratégica de la empresa, el estudio del entorno juega un papel fundamental. El medio en el que está inmersa condiciona a la empresa llevándola a adaptarse al mismo, aprovechando las oportunidades que este ofrece y compensando sus amenazas.

Para analizar el entorno se desarrolló las matrices PEST y diamante de Porter.

3.2.2.1 Matriz PEST.

La matriz PEST se elaboró mediante el análisis de los factores político, económico, social y tecnológico.

- **Análisis político**

El funcionamiento del transporte terrestre está sujeto a lo que establece la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, que tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos.

El Estado garantiza que la prestación del servicio de transporte público se ajuste a los principios de seguridad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, continuidad y calidad, con tarifas socialmente justas. Es así que, a través de la Subsecretaría de Transporte Terrestre se determinan políticas que permiten el mejor funcionamiento del transporte, implementando mayor control a los conductores y verificando el estado de los vehículos, a fin de brindar un servicio de calidad.

La Cooperativa de Transportes Loja, por medio de la relación político – gremial se beneficia de programas impulsados y ejecutados por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas como son el incentivo económico para mantener estabilidad en las tarifas con beneficio para el usuario y el plan de renovación vehicular y chatarrización. De la misma manera la empresa al igual que el resto del país se benefician del subsidio a los combustibles.

Además, la Cooperativa se beneficia de la política de movilidad continua y duradera que permite ahorrar tiempo en los recorridos y ofrecer servicio de calidad en todas las regiones del país mediante la mejora continua de la infraestructura vial.

La Cooperativa de Transportes Loja a través de su gremio exige un mayor control del transporte ilegal, puesto que causa serios perjuicios económicos.

Con estas políticas el Estado garantiza que el desarrollo del transporte de pasajeros sea armónico y sustentable, preservando y mejorando las condiciones de vida de sus habitantes en un entorno de globalización del comercio y del transporte.

- **Análisis económico**

Dentro del análisis económico se evaluaron variables macroeconómicas como el PIB, la balanza comercial, las tasas de interés y la inflación. Mediante este análisis se determinó las condiciones de mercado en la que se encuentra inmersa la Cooperativa de Transportes Loja y su interacción con la economía del país.

“El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y ramas de actividad se deriva de la construcción de la matriz insumo-producto, que describe los flujos de bienes y servicios del aparato productivo desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales. La cuantificación del PIB por el método de la producción, se basa en la producciones brutas de las ramas de la actividad y sus respectivos consumos intermedios” (Banco Central del Ecuador).

El Banco Central del Ecuador, mediante la publicación de sus Cuentas Nacionales registró un crecimiento anual del Producto Interno Bruto (PIB) del 3,5% en el primer trimestre de 2013. Las actividades económicas que más contribuyeron en términos anuales al crecimiento del PIB del primer trimestre de 2013 fueron la construcción (0,79%), correo y comunicaciones (0,5%) y transporte (0,41%).

Estos resultados demuestran que el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos se encuentra en crecimiento, lo cual constituye para la Cooperativa de Transportes Loja una expectativa para extenderse en el mercado y brindar cobertura de servicios a nivel nacional.

“La balanza comercial es una cuenta corriente de la balanza de pagos que refleja la diferencia entre las exportaciones y las importaciones. La balanza comercial se la define como favorable o superávit cuando las exportaciones superan a las importaciones en un período determinado, del mismo modo cuando existen saldos negativos existe una balanza comercial desfavorable o deficitaria.” (Banco Central del Ecuador).

Según datos del Banco Central del Ecuador, en el primer trimestre de 2013, la balanza comercial (exportaciones frente a importaciones) tuvo un déficit que llega a \$ 425,6 millones, el problema de la reducción se registró porque las importaciones de combustibles y lubricantes aumentaron tanto en volumen 11.9%, como en valor FOB (sin contar flete y aranceles) 12.3%. Sin embargo la política de gobierno procura que esto no afecte el alza en los precios de combustibles para el sector transporte.

“La tasa de interés es el porcentaje que las instituciones financieras cobran por los servicios de crédito como comercial, vivienda, consumo y microcrédito de acuerdo a las condiciones del Banco Central del Ecuador. El precio por el cual se captan recursos se llama tasa pasiva y el precio en el cual se colocan tasa activa. La diferencia entre las dos tasas corresponde al costo del servicio de intermediación” (Banco Central del Ecuador).

Las tasas interbancarias referenciales para el primer trimestre de 2013 se encuentran en 8.17% para las activas y en el 4.53% para las pasivas. Las tasas de interés a pesar de que tienden a la baja son relativamente altas en relación con otros países.

La Cooperativa de Transportes Loja se ve afectada por los altos intereses que se presentan en el mercado financiero, lo que da lugar a que la empresa no pueda tener un fácil acceso a créditos que le permitan financiarse para realizar sus actividades con mayor facilidad. Actualmente el financiamiento lo realiza a través del Banco de Loja, tomando en cuenta que es una entidad conocida por la cooperativa y es en esta institución donde se encuentran todas sus cuentas y créditos, pero es necesario establecer relaciones con el resto de la banca local a fin de obtener créditos mucho más altos y mejores beneficios al momento de su pago.

Según cifras del Banco Central del Ecuador la distribución de créditos para las actividades consignadas al transporte fue de USD 32,92 millones en el año 2012, tomando en cuenta que desde el año 2008 hasta el 2012 ha existido una variación absoluta de USD 7,99 millones, esto representa una variación porcentual de 32,0 %

Tabla 3.4 Crédito destinado al transporte.

Actividad Económica	Millones de USD					Variación absoluta Millones de USD	Variación %
	Enero 2008	Enero 2009	Enero 2010	Enero 2011	Enero 2012		
Transporte	22,20	11,66	16,93	24,93	32,92	7,99	32,0 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

El programa implementado por el Gobierno Nacional “Plan de Renovación vehicular” permite cambiar el parque automotor mediante el reemplazo de los vehículos que han cumplido su vida útil por unidades nuevas que garanticen las condiciones de seguridad, confort, buen servicio y mejoras al medio ambiente. A través de este programa las empresas de transporte público reciben un incentivo económico que les permite acceder a un vehículo nuevo de producción nacional a precio preferencial o la exoneración de aranceles para vehículos importados como es el caso de la Cooperativa de Transportes Loja.

Así mismo el gobierno entrega mensualmente 800 dólares como incentivo económico a los transportistas interprovinciales, intercantonales y urbanos, como “recompensa” a la tarifa especial que pagan los ancianos, niños y discapacitados y de esta manera no exista un incremento en los pasajes. Sin embargo esto no garantiza que los propietarios de las unidades cubran el total de los gastos ocasionados en el mantenimiento y reparación de sus vehículos.

“La inflación es la media estadística a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos a través de una encuesta de hogares” (Banco Central del Ecuador).

Tabla 3.5 Inflación mensual.

FECHA	VALOR
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %

Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %
Julio-31-2012	5.09 %
Junio-30-2012	5.00 %
Mayo-31-2012	4.85 %
Abril-30-2012	5.42 %
Marzo-31-2012	6.12 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Se puede apreciar que en el periodo marzo 2012-2013 hay un descenso de la inflación, lo que favorece a todas las familias con la disminución de los precios, aunque vale recalcar que el costo de los pasajes se mantiene estable por la política establecida por el gobierno de mantener tarifas socialmente justas.

- **Análisis social**

Dentro del análisis social es significativo mencionar que el transporte es una actividad que mejora el nivel de bienestar social porque integrar las zonas geográficas con los principales centros de actividad económica. Es así que la Cooperativa de Transportes Loja contribuye al fortalecimiento socio-económico del país a través de las 88 frecuencias que mantiene a nivel nacional.

Con respecto a la inseguridad se evidencia en las empresas de transporte la conducción inadecuada de los chóferes, poniendo en peligro a las personas y las propiedades. Caracterizan esta conducta el exceso de velocidad, el adelantamiento inseguro, no mantener la distancia de seguridad, palabras o gestos obscenos y la detención inesperada por pasajeros; conductas que no permite elevar la calidad de los servicios de transporte, haciéndolos cada vez más deficientes y por ende estableciendo un mal concepto de los mismos. Pero para hacer frente a este problema existen instituciones educativas como el SECAP, Sindicato de Choferes Profesionales, Cámara de Comercio, entre otras, que ofrecen cursos o seminarios de actualización de conocimientos dirigidos a los conductores profesionales.

Por lo tanto, la Cooperativa de Transportes Loja debe poner énfasis en la implementación de programas de capacitación, formación y tecnificación para sus conductores profesionales y ayudantes.

- **Análisis tecnológico.**

La tecnología es de gran importancia en todas las organizaciones ya que permite minimizar los costos, tiempo y recursos. Este factor aplicado al transporte ayuda a que las unidades sean cada vez más seguras y cómodas, así como también permite aprovechar y mejorar eficientemente los procesos.

La Cooperativa de Transportes Loja mantiene proveedores extranjeros para la adquisición de carrocerías con tecnología de punta con el fin de brindar satisfacción y seguridad a los usuarios. Posee unidades de avanzada tecnología con estándares europeos tanto en confort y comodidad, permitiéndole así tener el orgullo de ser una empresa que ha generado crecimiento en el desarrollo y avance de la ciudad, provincia y el país.

La utilización de internet ha incrementado la demanda de clientes ya que constituye una herramienta tecnológica para darse a conocer, hacer publicidad, brindar información completa sobre la empresa, su ubicación y los servicios que ofrece. Así mismo utiliza herramientas tecnológicas como el control satelital de sus unidades, detectores de metales, circuito cerrado de cámaras para el embarque en los terminales y paradas de buses, todo esto para asegurar la integridad física de los pasajeros.

En lo que respecta a la transportación de cargas y encomiendas se evidencia una gran demanda de este servicio por parte de la colectividad lojana y de todo el país; por tal motivo la empresa tiene previsto la implementación de códigos de barras tecnificados, con la finalidad de llevar un estricto control en el servicio de encomiendas.

3.2.2.2 *El Diamante de Porter.*

El siguiente análisis está realizado mediante la interpretación de la matriz “Diamante de Porter”, basada en conocer la competencia que tiene la Cooperativa de Transportes Loja, cuáles son sus diferentes proveedores, clientes y por último los servicios sustitutos en relación con los que ofrece.

3.2.2.2.1 Competencia.

La competencia se refiere a la capacidad que tiene la empresa para mantenerse y sobresalir en el mercado, en la actualidad la competencia para la Cooperativa de Transportes Loja está representada por la Cooperativa Panamericana, Cooperativa Unión Cariamanga, Cooperativa Viajeros, Cooperativa Nambija y Cooperativa Yantzaza, las mismas que tienen un reconocimiento en el mercado local y mantienen una clientela fija.

1. Cooperativa de Transportes Panamericana

Gráfico 3.2 Bus de la Cooperativa de Transportes Panamericana



Fuente: Cooperativa de Transportes Panamericana

La Cooperativa de Transportes Panamericana opera en el país desde el año 1953, cuenta con 65 unidades que cubren 24 destinos a nivel nacional y además presta sus servicios a Lima y Caracas.

2. Cooperativa de Transportes Unión Cariamanga

Gráfico 3.3 Instalaciones y bus de la Cooperativa de Transportes Unión Cariamanga.



Fuente: Cooperativa Unión Cariamanga.

La Cooperativa Unión Cariamanga nace en vista de la necesidad de transporte en el año 1972, posee 64 unidades y ofrece su servicio a 21 destinos en las provincias de Loja, Zamora Chinchipe y El oro; además de una frecuencia a la ciudad de Piura.

3. Cooperativa de Transportes Viajeros.

Gráfico 3.4 Bus de la Cooperativa de Transportes Viajeros



Fuente: Cooperativa de Transportes Viajeros

La Cooperativa de Transportes Viajeros posee 25 unidades y ofrece recorridos a 12 destinos en la sierra ecuatoriana, desde Loja hasta Quito y viceversa, ampliando su cobertura al Oriente ecuatoriano hacia Zamora y Yantzaza.

4. Cooperativa de Transportes Nambija

Gráfico 3.5 Bus de la Cooperativa de Transportes Nambija.



Fuente: Cooperativa de Transportes Nambija.

La Cooperativa de Transportes Nambija es una empresa zamorana que opera desde el año 1984 y cuenta con 38 unidades que brindan servicio a la región sur de país

5. Cooperativa de Transportes Yantzaza

Gráfico 3.6 Instalaciones de la Cooperativa Unión Yantzaza



Fuente: Cooperativa de Transportes Unión Yantzaza

La “Cooperativa Yantzaza” cuenta con un parque automotor de 44 unidades, que brindan servicio a 12 destinos de la provincia de Zamora Chinchipe y el sur del Ecuador.

3.2.2.2 Proveedores.

Son las empresas que proporcionan los recursos materiales y servicios que requiere la Cooperativa de Transportes Loja. Sus principales proveedores son:

1. Mercedes Benz

Gráfico 3.7 Logotipo de la empresa Mercedes Benz



Fuente: Empresa Mercedes Benz

Mercedes Benz, empresa brasilera que fabrica y ensambla unidades de transporte, es el principal proveedor de unidades de la empresa.

2. Glassvit

Gráfico 3.8 Logotipo de la empresa Glassvit



Fuente: Empresa Glassvit

Empresa 100% lojana con 22 años de experiencia. Ofrece parabrisas laminadas, templados y blindados, su fabricación es bajo las normas de seguridad INEC NTE 1669 (PVB).

3. Secohi

Gráfico 3.9 Logotipo de la empresa Secohi



Fuente: Empresa Secohi

Empresa importadora y distribuidora autorizada de llantas Goodyear a nivel nacional, ofrece todas las medidas para automóvil y camioneta. Pone a disposición sus agencias a nivel nacional en Latacunga, Ambato, Quito, Cuenca y Guayaquil.

4. Autostock

Gráfico 3.10 Logotipo de la empresa Autostock



Fuente: empresa Autostock

Autostock distribuidores autorizados de lubricantes shell (Helix, Rimula, Spirax), llantas (Maxxis, Goodyear, ProMeter) para auto, camioneta, camión, motocicleta, equipo caminero y agrícola, baterías (Yuasa) y venta de vehículos semi-nuevos en diferentes marcas.

5. Tedasa

Gráfico 3.11 Logotipo de la empresa Tedasa.



Fuente: Empresa Tedasa

Tedasa es un distribuidor para el austro, ofrece enlantaje, alineación, balanceo, lubricación y suspensión para auto, camionetas y camiones.

6. Grafimundo

Gráfico 3.12 Logotipo de la empresa Grafimundo



Fuente: Empresa grafimundo

Grafimundo es una empresa que ofrece servicios de impresión de libros, periódicos, afiches, revistas, catálogos, etiquetas, facturas en papel continuo y rollo.

7. Rom System

Gráfico 3.13 Logotipo de la empresa Rom System



Fuente: Empresa Rom system

“Rom System ofrece los servicios de desenvolvimiento de sistemas, redes y Hardware”.

8. Toners

Gráfico 3.14 Logotipo de la empresa Toners



Fuente: Empresa Toners

“Toners” soluciones tecnológicas ofrece una amplia gama en computadores tanto de escritorio como portátiles y accesorios de las mejores y más reconocidas marcas del mercado como: Sony, Hp, Del, Hacer y Mac.

3.2.2.2.3 Clientes.

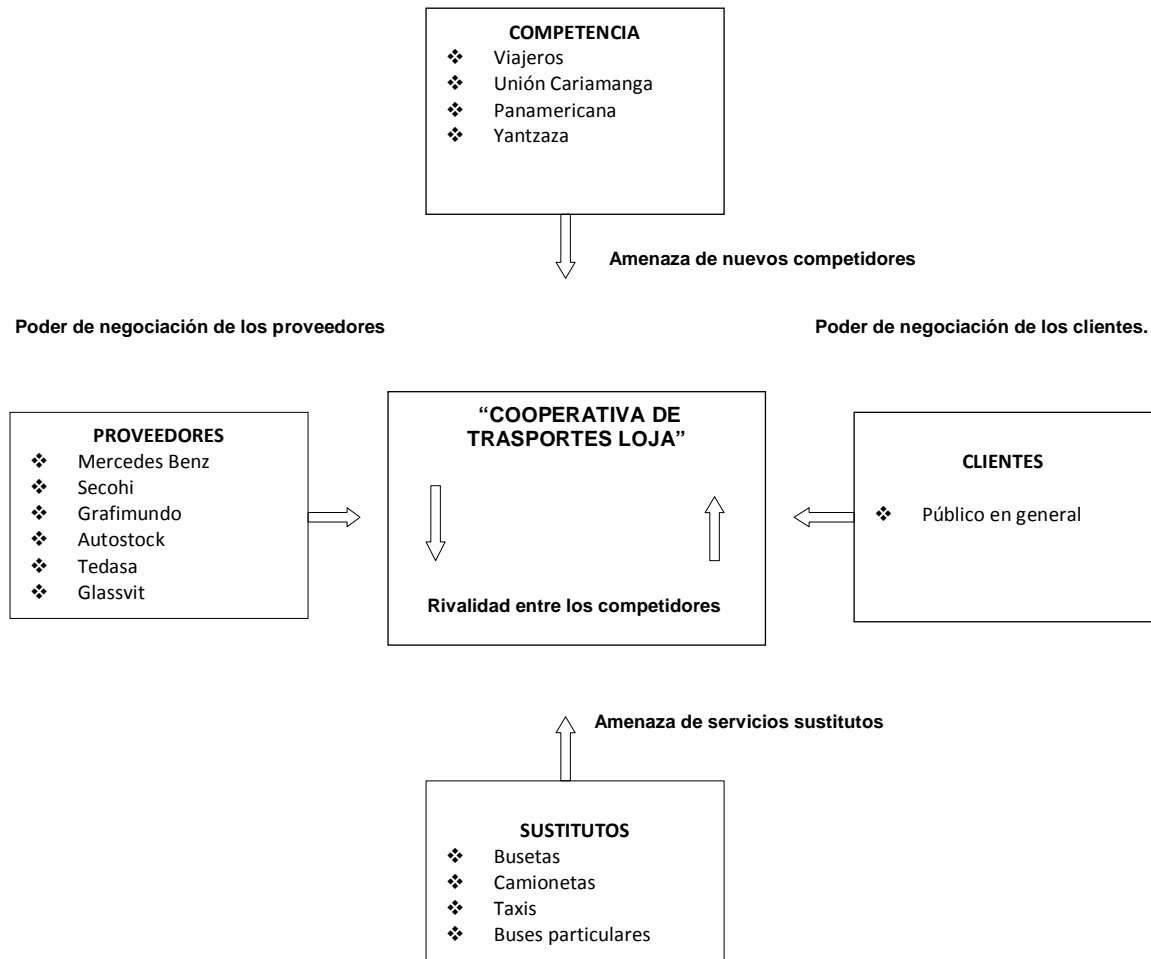
La Cooperativa de Transportes Loja no tiene limitación para sus clientes, el servicio que ofrece es utilizado por niños, adolescentes, jóvenes y adultos; es decir todo el público en general. En el año 2012 el número total de clientes fue de 817.571

3.2.2.2.4 Sustitutos.

Por otra parte, los servicios sustitutos que pueden reemplazar a los servicios que ofrece la Cooperativa de Transportes Loja son: taxis, camionetas, busetas y buses particulares, los cuales se destinan a satisfacer las necesidades del mismo grupo de usuarios.

Las cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo para la Cooperativa Transportes Loja son:

Gráfico 3.15 Matriz diamante de Porter de la Cooperativa de Transportes Loja.



Fuente: Talleres de grupo.

Amenaza de entrada de nuevos competidores.- Con la globalización del comercio y el transporte existe amenaza de nuevos competidores, pero la Cooperativa de Transportes Loja cuenta con una importante barrera para mantenerse y sobresalir en el mercado como es la capacidad tecnológica que posee en sus unidades. No obstante es necesario corregir sus debilidades para establecer nuevas ventajas competitivas.

La rivalidad entre los competidores.- Los principales competidores de la Cooperativa de Transportes Loja son la Cooperativa Viajeros, Cooperativa Unión Cariamanga, Cooperativa Panamericana, Cooperativa Nambija y Cooperativa Yantzaza, las mismas que tienen un

reconocimiento en el mercado local y mantienen una clientela fija; factores que de una u otra manera perjudican a la empresa quitándole valiosos segmentos de mercado.

Poder de negociación con los proveedores.- La Cooperativa de Transportes Loja mantiene proveedores fijos para el suministro de materiales de oficina, equipos de computación, carrocerías, repuestos y servicios publicitarios a precios cómodos, buena calidad, agilidad en los servicios y entrega oportuna de los productos.

Poder de negociación de los clientes.- El nivel de satisfacción de los clientes se encuentra en excelente (55%) y bueno (35%), por lo tanto la empresa debe darle un valor diferencial a su servicio para cubrir con las exigencias de los clientes en cuanto a reducción de precios y mayor calidad en los servicios, con la finalidad de fidelizar a los clientes existentes y así mismo captar a nuevos usuarios.

Amenaza de ingreso de servicios sustitutos.- La Cooperativa de Transportes Loja en cuanto a servicios sustitutos se ve afectada principalmente por las busetas (65%), servicio que es preferido por los clientes por su comodidad. No obstante la empresa debe mejorar constantemente sus servicios, los cuales deben ir acorde con las expectativas de los usuarios.

3.2.3 Análisis interno

El análisis interno a la Cooperativa de Transportes Loja permitió identificar sus potencialidades y problemas en el manejo de sus actividades, con la finalidad de implementar estrategias que permitan reducir las debilidades y optimizar los recursos existentes.

Para analizar la situación interna de la empresa se desarrollaron las matrices FODA, evaluación de factores externos e internos y combinación de factores.

3.2.3.1 Elaboración de la matriz FODA

El análisis FODA permite una percepción clara del entorno interno y externo, en el cual la Cooperativa de Transportes Loja ejerce sus actividades. Los resultados del análisis situacional de la empresa se presentan a continuación en la tabla 3.6

Tabla 3.6 Matriz FODA

ANÁLISIS FODA	
Análisis interno	
Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con 135 modernas unidades que recorren las rutas de todo el país. 2. Posicionamiento en el mercado. 3. Posee 43 oficinas a nivel nacional. 4. Prestigio a nivel de todo el país. 5. Ofrece precios cómodos en todos sus servicios. 6. Cuenta con dos instalaciones propias. (Casa matriz y terminal terrestre). 7. Personal administrativo calificado. 8. Cuenta con control satelital para todas sus unidades. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inexistencia del departamento de recursos humanos. 2. Falta de un manual orgánico actualizado de funciones. 3. Duplicidad en las funciones administrativas. 4. Falta de unidad o compañerismo de los trabajadores. 5. Publicidad deficiente. 6. Inadecuada atención a los clientes por parte de los choferes y ayudantes. 7. Falta de un plan estratégico.
Análisis externo	
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Extenderse en el mercado. 2. Cobertura de servicios a nivel nacional. 3. Convenio con centros de capacitación. 4. Innovación tecnológica. 5. Políticas de gobierno. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia desleal. 2. Intereses altos. 3. Fenómenos naturales. 4. Nuevos mercados.

Fuente: observación directa, entrevistas y talleres de grupo.

3.2.3.2 Matriz EFI, evaluación de los factores internos de la Cooperativa de Transportes Loja.

La matriz de evaluación de factores internos permitió resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la Cooperativa de Transportes Loja y además proporcionó una base para identificar y evaluar las relaciones

entre dichas áreas. Para la evaluación de los factores internos se desarrolló los siguientes pasos:

- Se identificó las fortalezas y debilidades de la Cooperativa de Transportes Loja.
- Se asignó una ponderación a cada factor, los valores oscilan entre 0,01 a 0,99 dando como resultado 1 (uno).
- Se asignó una calificación de 1 a 4 a cada factor.

Factor	Valor
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad mayor	1

- Se multiplicó cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.
- Si la sumatoria de los resultados obtenidos, da un valor mayor a 2.5 nos indica que existe predominio de las fortalezas sobre las debilidades, es decir la empresa tiene una posición interna fuerte y si el valor es menor a 2.5 nos indica que existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas, con lo cual la posición interna de la empresa es débil. A continuación se presenta los resultados en la tabla 3.7

Tabla 3.7 Matriz EFI

Factores determinantes de éxito	Ponderación	Calificación	Total de ponderación
FORTALEZAS			
Cuenta con 135 modernas unidades.	0,09	4	0,36
Posicionamiento en el mercado.	0,09	4	0,36
Posee 43 oficinas a nivel nacional.	0,09	4	0,36
Prestigio a nivel nacional.	0,07	4	0,28
Personal administrativo calificado	0,05	3	0,15
Precios cómodos.	0,04	3	0,12
Infraestructura propia	0,05	3	0,15
Control satelital en sus unidades	0,05	3	0,15

TOTAL FORTALEZAS	0,53		1,93
DEBILIDADES			
Inexistencia del Departamento de Recursos Humanos.	0,08	1	0,08
Falta de un manual de funciones.	0,06	1	0,06
La falta de unidad o compañerismo.	0,06	2	0,12
Duplicidad de funciones.	0,06	1	0,06
Inadecuada atención de choferes y ayudantes	0,08	1	0,08
Publicidad deficiente	0,05	2	0,10
Falta de un plan estratégico.	0,08	1	0,08
TOTAL DEBILIDADES	0,47		0,58
TOTAL	1,00		2,51

Fuente: entrevista, encuesta y talleres de grupo.

Interpretación de la matriz de evaluación de factores internos.- El valor total ponderado obtenido de la matriz de evaluación de factores internos es 2.51, lo cual significa que en la Cooperativa de Transportes Loja existe un predominio de las fortalezas sobre las debilidades. Las principales fortalezas que le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia son el parque automotor en buenas condiciones con 135 modernas unidades, 43 oficinas a nivel nacional y posicionamiento en el mercado con un mayor número de rutas, pero no obstante debe tomar decisiones acertadas para corregir las debilidades y evitar que en futuro puedan desestabilizarla.

3.2.3.3 Matriz EFE evaluación de los factores externos de la Cooperativa de Transportes Loja.

La matriz de evaluación de factores externos permitió resumir y evaluar la información económica, social, política y tecnológica de la Cooperativa de Transportes Loja. Para la evaluación de los factores externos se desarrolló los siguientes pasos:

- Se identificó las oportunidades y amenazas de la Cooperativa de Transportes Loja.
- Se asignó una ponderación de cada factor, los valores oscilan entre 0,01 a 0,99 dando como resultado 1 (uno).
- Se asignó una calificación de 1 a 4 a cada factor y se multiplicó cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.

Factor	Valor
Oportunidad mayor	4
Oportunidad menor	3
Amenaza menor	2
Amenaza mayor	1

- Si la sumatoria de los resultados ponderados da un valor mayor a 2.5 nos indica que existe predominio de las oportunidades sobre las amenazas, es decir la empresa tiene una posición externa fuerte y si el valor es menor a 2.5 nos indica que existe predominio de las amenazas sobre las oportunidades, con lo cual la posición externa de la empresa es débil. A continuación se presenta los resultados en la tabla 3.8.

Tabla 3.8 Matriz EFE

Factores determinantes de éxito	Ponderación	Calificación	Total de ponderación
OPORTUNIDADES			
Extenderse en el mercado.	0,12	4	0,48
Cobertura de servicios a nivel nacional.	0,12	4	0,48
Convenio con Instituciones Educativas.	0,11	4	0,44
Distintos proveedores.	0,09	3	0,27
Innovación tecnológica.	0,12	3	0,36
Políticas de gobierno.	0,09	3	0,27
TOTAL OPORTUNIDADES	0,65		2,84
AMENAZAS			
Competencia desleal.	0,09	1	0,09
Intereses altos	0,10	1	0,10
Fenómenos naturales.	0,04	2	0,08
Nuevos mercados.	0,12	1	0,12
TOTAL AMENAZAS	0,35		0,39
TOTAL	1,00		3,23

Fuente: encuestas, entrevistas y observación directa.

Interpretación de la matriz de evaluación de factores externos.- El valor total ponderado del análisis de la matriz de evaluación de factores externos es 3.23, es decir a la Cooperativa de Transportes Loja se le presentan importantes oportunidades para

desenvolverse de mejor forma dentro de su entorno como: extenderse en el mercado, cobertura de servicios a nivel nacional, innovación tecnológica y convenio con instituciones educativas, a las cuales debe aprovecharlas con las mayores expectativas que existen en el mercado para fortalecer su crecimiento y contrarrestar las amenazas.

3.2.3.4 Matriz de combinación de factores.

Después de haber realizado el análisis FODA, se presenta las siguientes estrategias a implementar en la Cooperativa de Transportes Loja, con la finalidad de transformar las debilidades en fortalezas, aprovechar las oportunidades y prevenir futuras amenazas y con ello establecer una ventaja competitiva.

Tabla 3.9 Matriz de combinación de factores

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con 135 modernas unidades que recorren las rutas de todo el país. 2. Posicionamiento en el mercado. 3. Posee 43 oficinas a nivel nacional. 4. Prestigio de la cooperativa a nivel de todo el país 5. Ofrece precios cómodos en todos sus servicios. 6. Cuenta con dos instalaciones propias. (Casa matriz y terminal terrestre). 7. Personal administrativo calificado. 8. Cuenta con control satelital para todas sus unidades. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inexistencia del departamento de recursos humanos. 2. Falta de un manual orgánico actualizado de funciones. 3. Duplicidad en las funciones administrativas. 4. Falta de unidad o compañerismo de los trabajadores. 5. Publicidad deficiente. 6. Inadecuada atención a los clientes por parte de los choferes y ayudantes. 7. Falta de un plan estratégico.
EXTERNO		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Extenderse en el mercado. 2. Cobertura de servicios a nivel nacional. 3. Convenio con instituciones educativas. 4. Innovación tecnológica. 5. Políticas de gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los planes de carrera para el personal administrativo. • Determinar el nivel de satisfacción de los clientes con los servicios que brinda la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar los medios publicitarios para atraer a nuevos clientes. • Elaborar programas publicitarios que den a conocer los servicios que ofrece la Cooperativa a través de radio, prensa, y televisión. • Establecer un plan de capacitación para los choferes y ayudantes.

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia desleal. 2. Intereses altos. 3. Fenómenos naturales. 4. Nuevos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer relaciones con el resto de la banca local a fin de obtener créditos mucho más altos y mejores beneficios al momento de su pago 	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar el manual de organización y funciones de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la Cooperativa. • Diseñar un plan de motivación que permita crear mejores condiciones de trabajo y satisfaga mutuamente a los empleados y socios de la Cooperativa. • Realizar actividades de carácter social, cultural y deportivo que permitan integrar a todo el personal. • Crear el Departamento de RRHH

Fuente: encuestas, entrevistas y observación directa.

3.2.4 Determinación de los objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos son el enunciado general de una situación determinada que la Cooperativa de Transportes Loja empezará a alcanzar en el marco de su finalidad y mediante el cumplimiento de sus funciones.

Luego de analizar la situación tanto interna como externa de la empresa se determinó los objetivos estratégicos que serán de gran aporte en su desarrollo empresarial para ser más competitiva y fortalecer el posicionamiento de la cooperativa a través del incremento del número de clientes y satisfacción de los mismos.

La línea estratégica que debe perseguir la Cooperativa de Transportes Loja para el logro de los objetivos propuestos es de crecimiento intensivo, es decir actuando en sus mercados naturales y con sus servicios actuales a través de la calidad y calidez de estos.

Los objetivos estratégicos propuestos se establecieron tomando en cuenta las necesidades de la Cooperativa de Transportes Loja, los mismos que se detallan a continuación:

1. Incrementar la competitividad empresarial para fortalecer la posición de la empresa en el mercado mediante la oferta de servicios diferenciados en calidad y calidez.

2. Mantener su hegemonía en el mercado a través de una publicidad más constante en la que se demuestre la calidad de sus servicios.
3. Implementar el Departamento de Recursos Humanos.
4. Fortalecer las relaciones con la banca local a fin de obtener créditos blandos para la empresa.
5. Crear un ambiente de trabajo favorable, procurando la integración del recurso humano.
6. Rediseñar el manual de organización y funciones.

Objetivo Nº 1: Incrementar la competitividad empresarial para fortalecer la posición de la empresa en el mercado mediante la oferta de servicios diferenciados en calidad y calidez.

Estrategia	Meta	Táctica	Política	Responsable	Tiempo de ejecución
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un plan de capacitación para los choferes y ayudantes. • Fortalecer los planes de carrera para el personal administrativo. • Determinar el nivel de satisfacción de los clientes con los servicios que brinda la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el fortalecimiento del personal. • 100% de personal capacitado. • Reforzar la calidad de los servicios. • Incrementar un 23% el número de clientes satisfechos. • Fortalecer la identidad de pertenencia de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un estudio de las necesidades de capacitación. • Establecer convenios con centros de capacitación para actualizar sus conocimientos. • Ejecutar los programas de capacitación. • Realizar consultas personales al usuario para conocer la calidad del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrollarán programas de capacitación dos veces por año. • Los programas de capacitación se enfocarán al desarrollo del potencial del recurso humano en su sentir, pensar y actuar. • Los choferes, ayudantes y personal administrativo estarán obligados a tomar al menos un curso por año. 	<p>Jefe de Recursos humanos.</p> <p>Gerente general: Sr. Polibio Vélez</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuatro meses.
Costo de implementación					
3.068,52 dólares					

Estrategia.

El programa general de acción para incrementar la competitividad empresarial con el fin de fortalecer la posición de la empresa en el mercado mediante la oferta de servicios diferenciados en calidad y calidez, se realizará a través de un plan de capacitación para choferes y ayudantes, además de fortalecer los planes de carrera para el personal administrativo y finalmente determinar el nivel de satisfacción de los clientes con los servicios que brinda la empresa.

Meta.

La intención total y a largo plazo que se pretende con esta estrategia es el desarrollo y fortalecimiento de todo el personal, reforzando la identidad de pertenencia de la empresa, mejorando la calidad de los servicios e incrementando el número de clientes satisfechos.

Táctica.

Las acciones para llevar a cabo esta estrategia son realizar un estudio de las necesidades de capacitación, establecer convenios con instituciones educativas y finalmente ejecutar el programa de capacitación. Complementariamente a esto, se realizarán consultas personales al usuario para conocer el nivel de mejora del servicio.

Para el primer año se propone los cursos que se detalla a continuación. Para los dos años posteriores se tomará en cuenta la disponibilidad y el cronograma de cursos ofrecidos por las diversas instituciones de capacitación.

Propuesta de capacitación para el primer año:

Cargos \ Cursos	Atención al cliente con calidad y calidez en la prestación del servicio de transporte	Ley de Tránsito.	Comunicación y relaciones interpersonales.
Gerente general	x		x
Subgerente	x		x
Secretario general	x		x
Contador	x		x

Tesorero	x		x
Guardalmacén	x		x
Jefe de sistemas	x		x
Secretaria	x		x
Administrador	x		x
Auxiliar de contabilidad	x		x
Oficinista de boletería	x		x
Oficinista de encomiendas	x		x
Choferes	x	x	
Ayudantes	x	x	

Política.

Los planes o políticas para esta estrategia se apoyan en programas de capacitación que se desarrollarán dos veces por año, los mismos que deberán estar enfocados al crecimiento del personal en su sentir, pensar y actuar. Además, los choferes, ayudantes y personal administrativo estarán obligados a asistir al menos a un curso por año.

Responsable.

Los encargados de ejecutar este objetivo son el responsable del departamento de recursos humanos y el Gerente General Dr. Polibio Vélez.

Tiempo de ejecución.

Los cursos se desarrollarán en cuatro meses a lo largo del año, de acuerdo a las fechas y horarios establecidos entre las instituciones de capacitación y la empresa.

Costo de implementación

Curso	Institución	Precio por hora	Cantidad Trabajadores	Precio total
Atención al cliente con calidad y calidez en la prestación del servicio de transporte.	SECAP	1.82 x5 horas = 9,10	286	2.602,60

Ley de Tránsito.	Sindicato de choferes de Loja	Gratuito	270	Gratuito
Comunicación y relaciones interpersonales.	SECAP	1,82x16horas= 29,12	16	465.92
TOTAL				3.068,52

Objetivo N° 2: Mantener su hegemonía en el mercado a través de una publicidad más constante en la que se demuestre la calidad de sus servicios.

Estrategia	Meta	Táctica	Política	Responsable	Tiempo de ejecución
<ul style="list-style-type: none"> Aprovechar los medios publicitarios para atraer a nuevos clientes. Elaborar programas publicitarios que den a conocer los servicios que ofrece la cooperativa a través de radio, prensa y televisión. 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el número de clientes un 20% cada año. Incrementar la rentabilidad anual en un 20% Fortalecer el posicionamiento de la cooperativa a nivel nacional e internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Publicar anuncios en radio (Centinela del Sur, Sonorama y Nacional de Perú), prensa (La Hora) y televisión (Ecotel) a nivel local, nacional e internacional. Difundir anuncios en los sistemas integrados de pantallas LED, ubicadas en las calles 10 de Agosto y Bernardo Valdivieso, en la esquina del “Colegio Técnico Daniel Álvarez Burneo”, en la tribuna norte del estadio federativo “Reina del Cisne” y en las diferentes instituciones públicas de la ciudad de Loja. Actualizar la página web de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener constante la promoción y publicidad de la cooperativa, por lo menos durante 3 años. Destinar por lo menos el 5% de su utilidad anual en anuncios publicitarios. 	<p>Administrador (a): Ing. Lourdes Ortiz</p> <p>Gerente General: Sr. Polibio Vélez.</p> <p>Jefe de sistemas: Ing. Juan Carlos Díaz.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 12 meses 6 meses (febrero, marzo, abril, agosto, septiembre y diciembre) 12 meses
Costo de implementación					
21.722,88 dólares					

Estrategia.

El programa general de acción para mantener la hegemonía en el mercado es generar una publicidad más constante en la que se muestre la calidad de sus servicios, aprovechando los medios de comunicación para atraer a nuevos clientes y elaborando programas publicitarios que den a conocer los servicios que ofrece la cooperativa.

Meta.

La intención total y a largo plazo que se pretende con esta estrategia es que la ciudadanía conozca los servicios que ofrece la Cooperativa de Transportes Loja, con la finalidad de incrementar el número de clientes, generar mayor rentabilidad y por ende fortalecer su posicionamiento a nivel nacional e internacional.

Táctica.

Las acciones para llevar a cabo esta estrategia son realizar anuncios publicitarios a través de radio, prensa y televisión a nivel local, nacional e internacional, así como también difundir anuncios mediante los sistemas integrados de pantallas LED en la ciudad de Loja.

Política.

Los planes o políticas que canalizarán este objetivo son destinar el 5% de la utilidad anual en anuncios publicitarios y mantener constante la promoción y publicidad, por lo menos durante los 3 años de implementación de este plan estratégico.

Responsable.

Las personas encargadas de ejecutar esta estrategia son la Ing. Lourdes Ortiz y el Ing. Juan Carlos Díaz, bajo la autorización y supervisión de Dr. Polibio Vélez.

Tiempo de ejecución.

- Se transmitirán 1056 cuñas publicitarias al año en Radio Centinela del Sur, 528 cuñas en Radio Sonorama y 1584 cuñas en Radio Nacional de Perú.

- Se publicarán 24 anuncios dominicales de forma quincenal, de ¼ de página a color al año, en el diario La Hora.
- Se difundirán 3 spots publicitarios al día durante el noticiero nocturno de Ecotel televisión.
- Se realizarán anuncios a través de los sistemas integrados de pantallas LED en los meses de febrero, marzo, abril, agosto, septiembre y diciembre ya que son fechas de mayor afluencia de personas en la ciudad.

La primera pantalla está ubicada en las calles 10 de Agosto y Bernardo Valdivieso esquina, en pleno casco comercial y bancario de la ciudad de Loja, zona de alto tránsito vehicular y peatonal, su medida es de 3 x 5.m

La segunda pantalla se encuentra ubicada en la esquina del “Colegio Técnico Daniel Álvarez Burneo”, vía obligada de descongestionamiento vehicular hacia el norte de la ciudad de Loja donde convergen tres intersecciones, su medida es de 3.20 X4.m

La tercera pantalla está ubicada en la Tribuna Norte del Estadio Federativo “Reina del Cisne” con una dimensión de 3 x 5.m, su programación es en todos los eventos de la temporada sean estos deportivos, culturales, religiosos, estudiantiles, conciertos, entre otros.

Monitores LCD ubicados dentro de diferentes instituciones públicas de la ciudad de Loja, como:

- ✓ Recaudaciones del municipio zona centro (3 monitores)
- ✓ Agencia Nacional de tránsito (3 monitores)
- ✓ Centro comercial (1 monitor)
- ✓ Empresa eléctrica (2 monitores)
- ✓ Recaudación del municipio zona norte (1 monitor)

- ✓ Recaudaciones del municipio zona sur (1monitor)
- ✓ Unidad Municipal de Tránsito y transporte terrestre, sector La Banda (2 monitores)
- Finalmente, se propone la actualización mensual de la página web.

Costo de inversión.

Medios de comunicación		Nº Espacios publicitarios al mes	Precio mensual	Precio Anual
Radio	• Centinela del Sur.	4 cuñas diarias x 22 días = 88	88 x 2 = 176	2.112,00
	• Sonorama.	2 cuñas diarias x 22 días = 44	44 x 9 = 396	4.752,00
	• Nacional de Perú.	6 cuñas diarias x 22 días= 132	132x1,07=141,2	1.694,88
Prensa	• Diario La Hora.	2 anuncios por mes (sólo domingos)	2 x 114= 228	2.736,00
Tv	• Ecotel.	3 spots diarios x 22 días = 66	66 x 9 = 594	7.128,00
Pantallas LED	Provisual. (3 pantallas LED y 13 monitores LED)	- 60 repeticiones diarias x 30 días=1800 x2 pantallas= 3600 repeticiones mensuales. -1800 repeticiones al mes x13 monitores=23400 repeticiones mensuales.	550	3.300,00* (*6meses)
Total				21.722,88

Objetivo Nº 3: Implementar el departamento de recursos humanos.

Estrategia	Meta	Táctica	Políticas	Responsable	Tiempo de ejecución
<ul style="list-style-type: none"> • Crear el departamento de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo adecuado de los subprocesos de recursos humanos. • Lograr un ambiente organizacional favorable, donde los empleados se sientan acoplados y capaces para realizar sus actividades de forma eficiente y eficaz. • Incrementar la competitividad y productividad de la empresa. • Proveer, desarrollar y mantener un recurso humano altamente calificado y motivado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar personal calificado para la dirección de este departamento. • Adecuar el espacio físico para su correcto funcionamiento. • Asignación de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar planificación anual del talento humano. • Reclutar y seleccionar al personal idóneo de acuerdo a las necesidades de la cooperativa • Formar, capacitar y desarrollar el recurso humano. • Evaluar el desempeño del personal. 	<p>Presidente: Sr. Líder Morales</p> <p>Gerente General: Dr. Polibio Vélez</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tres meses para contratar al personal. • Dos meses para adecuar el espacio físico.
Costo de implementación					
13.705,00 dólares					

Estrategia.

El programa general de acción para alcanzar este objetivo es crear el departamento de recursos humanos.

Meta.

La intención total y a largo plazo que se pretende con esta estrategia es administrar adecuadamente los subprocesos de recursos humanos para lograr un ambiente organizacional favorable donde los empleados se sientan acoplados y capaces para realizar sus actividades de forma eficiente y eficaz y de esa manera incrementar la competitividad y productividad de la empresa al obtener óptimos resultados en los servicios que brinda. De esta manera la empresa también contará con un recurso humano altamente calificado y motivado.

Táctica.

Las acciones para llevar a cabo esta estrategia son adecuar el espacio físico mediante la compra de muebles y equipos de oficina, contratar personal calificado para la dirección de este departamento y la asignación de recursos económicos para su correcto funcionamiento.

Políticas.

Los planes que guiarán o canalizarán esta estrategia son realizar programas eficientes de administración de personal como: planificación anual del talento humano, reclutamiento y selección de personal, formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño.

Responsable.

Los encargados de llevar a cabo el cumplimiento de este objetivo son el Presidente Sr. Líder Morales y el Gerente General Dr. Polibio Vélez.

Tiempo de ejecución.

El tiempo de ejecución para la adecuación del espacio físico será de 2 meses y la contratación del responsable del departamento de recursos humanos se llevará a cabo en el lapso de tres meses.

Costo de inversión.

Actividad	Detalle	Cantidad.	P/U	Mensual	Anual
Contratar personal	Sueldo Jefe de RRHH	1		1.030,00	12.360,00
Muebles y equipos de oficina	• Computador	1	750,00		750,00
	• Impresora	1	55,00		55,00
	• Muebles de oficina		340,00		340,00
	• Materiales de oficina	1	200,00		200,00
Total					13.705,00

Objetivo Nº 4: Fortalecer las relaciones con la banca a fin de obtener créditos blandos para la empresa.

Estrategia	Meta	Táctica	Política	Responsable	Tiempo de ejecución
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer relaciones con el resto de la banca local a fin de obtener créditos mucho más altos y mejores beneficios al momento de su pago. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener mejores beneficios en plazos y tipos de interés. • Optimizar la rentabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las instituciones financieras que brinden los mejores beneficios para la empresa. • Establecer convenios con las cooperativas de ahorro y crédito. • Establecer alianzas estratégicas con el resto de la banca basadas en la reciprocidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer convenios cuya vigencia sea de al menos dos años. 	<p>Gerente General: Dr. Polibio Vélez</p> <p>Presidente: Sr. Líder Morales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permanente.

Estrategia.

El programa general de acción para el cumplimiento de este objetivo estratégico es establecer relaciones con el resto de la banca local a fin de obtener créditos mucho más altos y mejores beneficios al momento de su pago.

Meta.

La intención total y a largo plazo que se pretende alcanzar con esta estrategia es obtener mejores beneficios en cuanto a plazos y tipos de interés y de esta manera optimizar la rentabilidad.

Táctica.

Las acciones para llevar a cabo esta estrategia son: determinar las instituciones financieras que otorguen los mejores beneficios para la empresa, establecer convenios con las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad y mantener alianzas estratégicas con el resto de la banca, basadas en la reciprocidad.

Política.

La política que guiará o canalizará esta estrategia es establecer convenios con una vigencia de al menos dos años.

Responsables.

Los responsables de gestionar esta estrategia son el Gerente General Dr. Polibio Vélez y el Presidente Sr. Líder Morales.

Tiempo de ejecución.

El tiempo para ejecutar estas acciones será permanente.

Objetivo N° 5: Crear un ambiente de trabajo favorable, procurando la integración del recurso humano.

Estrategia	Meta	Táctica	Política	Responsable	Tiempo de ejecución
<ul style="list-style-type: none"> Realizar actividades de carácter social, cultural y deportivo que permitan integrar a todo el personal. Diseñar un plan de motivación que permita crear mejores condiciones de trabajo, satisfaciendo mutuamente a los empleados y socios de la cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un ambiente organizacional apropiado de trabajo en equipo de todo el recurso humano. Beneficiar tanto al empleado como a la Cooperativa de Transportes Loja con el logro de los objetivos. Mejorar la cultura organizacional. Fortalecer las relaciones interpersonales en el desempeño de sus labores. 	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar la participación en las actividades sociales, culturales y deportivas establecidas en la cooperativa. Implementar programas efectivos de planes de incentivos. Desarrollar reuniones mensuales con los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> Todo empleado debe ser reconocido por su desempeño y calidad. Revisión de prestaciones sociales por año, ofertadas por la cooperativa. 	<p>Gerente General: Dr. Polibio Vélez</p> <p>Jefe de Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Doce meses.
Costo de implementación					
4.550,00 dólares					

Estrategia.

El programa general de acción para alcanzar este objetivo es diseñar un plan de motivación y actividades en reconocimiento a su desempeño, responsabilidad y esfuerzo, que permitan crear mejores condiciones de trabajo, satisfaciendo mutuamente a los empleados y socios de la Cooperativa de Transportes Loja.

Meta.

La intención total y a largo plazo que se pretende con esta estrategia es crear un ambiente organizacional apropiado de trabajo en equipo de todo el recurso humano, beneficiando tanto al empleado como a la Cooperativa de Transportes Loja con el logro de los objetivos y fortaleciendo así la fluidez de las relaciones interpersonales en el desempeño de sus labores.

Táctica.

La acción para llevar a cabo esta estrategia es establecer incentivos financieros y no financieros enfocados a reconocer el desempeño del personal, promoviendo así la participación en las actividades sociales, culturales y deportivas establecidas por la empresa.

A continuación se detalla una propuesta de incentivos y gratificaciones:

INCENTIVOS Y GRATIFICACIONES
Horarios flexibles: establecer horarios flexibles que le permitan al empleado equilibrar su vida familiar y laboral.
Promoción interna: con el objetivo de hacer sentir al empleado identificado con la empresa, se propone promocionar al empleado sobresaliente y esmerado en sus funciones.
Bono por el día de la familia: incentivo económico de \$50.00 a cada empleado por el día de la familia.
Bono por meta en grupo: incentivo económico anual por meta cumplida en grupo de \$ 1500.

Descuentos de personal: 50% de descuento en los servicios de transporte terrestre y encomiendas que brinda la empresa.
Bono por tiempo de servicio: incentivo económico de \$100 a los empleados que hayan alcanzado una antigüedad laboral de 5 y 10 años y de \$150 a los empleados que cumplan 15 y 20 años de servicio.
Bono al empleado del año: incentivo económico de \$200 a un empleado por su rendimiento eficiente y eficaz durante el año.
Bono navideño: incentivo económico de \$100 para compras en supermercados de la ciudad.

Políticas.

Los planes o políticas que canalizarán esta estrategia se basan en que todo empleado debe ser reconocido por su desempeño y calidad; además, la revisión de las prestaciones sociales ofertadas por la cooperativa se revisarán anualmente.

Responsable.

Los responsables de ejecutar este objetivo estratégico son el Gerente General Dr. Polibio Vélez y el responsable del departamento de recursos humanos.

Tiempo de ejecución.

Las actividades, incentivos y gratificaciones propuestas se ejecutarán durante todo el año.

Costo de implementación:

Actividad	Cantidad	P/U	P/T	Descripción
Bono por el día de la familia	19	50,00	950,00	Para todo el personal.
Bono anual por meta en grupo	1	1.500,00	1.500,00	Para todo el personal, siempre y cuando se cumpla con la meta fijada por los directivos de la Cooperativa.

Bono por tiempo de servicio		Variable	Variable	Esta cantidad variará de acuerdo al número de personas que cumpla los años de servicio establecidos para beneficiarse de este bono.
Bono al mejor empleado	1	200,00	200,00	Para el empleado eficiente y eficaz durante todo el año.
Bono navideño	19	100,00	1.900,00	Para todo el personal
Total			4.550.00	

Nota: el costo total cambiará en función del rubro del bono por tiempo de servicio.

Objetivo Nº 6: Reestructurar el manual de organización y funciones.

Estrategia	Meta	Táctica	Políticas	Responsable	Tiempo de ejecución
<ul style="list-style-type: none"> Rediseñar el manual de organización y funciones de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Que todo el personal conozca su ubicación jerárquica dentro de la empresa y las actividades de su cargo. Facilitación de las actividades de los diferentes cargos de la Cooperativa de Transportes Loja. Ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo. Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso. 	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar el organigrama estructural. Establecer la naturaleza, funciones, responsabilidades y requisitos para cada puesto de trabajo. Establecer programas de inducción. 	<ul style="list-style-type: none"> Describir de forma clara la jerarquía, funciones, responsabilidades y requisitos de todas las áreas de la empresa. 	<p>Jefe Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Cuatro meses.

Estrategia.

El programa general de acción para alcanzar este objetivo consiste en rediseñar el manual de organización y funciones de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la cooperativa.

Meta.

La intención total y a largo plazo que se pretende con esta estrategia es que todo el personal conozca su ubicación jerárquica y responsabilidades en la empresa, permitiendo con esto el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo y así mismo servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso.

Táctica.

Las acciones para llevar a cabo esta estrategia son actualizar el organigrama estructural, establecer la naturaleza, funciones, responsabilidades y requisitos para cada puesto de trabajo y realizar programas de inducción para proporcionar la información y conocimientos para el correcto cumplimiento del desempeño del personal.

Política.

El plan o política que servirá para canalizar este objetivo estratégico se sustenta en un manual de organización y funciones que describa de forma clara la jerarquía, funciones, responsabilidades y requisitos de todas las áreas de la empresa.

Responsable.

El responsable de llevar a cabo este objetivo es el Jefe del departamento de Recursos Humanos.

Tiempo de ejecución.

El tiempo para su reestructuración será de 4 meses.

3.2.5 PLAN DE ACCIÓN 2014

LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	MESES												INDICADOR/RESULTADOS	RESPONSABLE	
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Crecimiento intensivo	1. Incrementar la competitividad empresarial para fortalecer la posición de la empresa en el mercado mediante la oferta de servicios diferenciados en calidad y calidez.	Establecer un plan de capacitación para los choferes y ayudantes. Fortalecer los planes de carrera para el personal administrativo.	Realizar un estudio de las necesidades de capacitación. Establecer convenios con centros de capacitación. Ejecutar los programas de capacitación.	\$ 3.069														100% de personal capacitado	Jefe de RRHH Gerente General
		Determinar el nivel de satisfacción de los clientes con los servicios que brinda la empresa.	Realizar consultas personales al usuario para conocer la calidad del servicio.																
	2. Mantener su hegemonía en el mercado a través de una publicidad más constante en la que se demuestre la calidad de sus servicios	Elaborar programas publicitarios que den a conocer los servicios que ofrece la Cooperativa a través de radio, prensa y televisión.	Publicar anuncios en radio (Centinela del Sur, Sonorama y Nacional de Perú), prensa (La Hora) y televisión (Ecotel).	\$ 18.423															

Crecimiento intensivo			Difundir anuncios en los sistemas integrados de pantallas LED, ubicadas en las calles 10 de Agosto y Bernardo Valdivieso, en la esquina del colegio Daniel Álvarez Burneo, en el estadio "Reina del Cisne" y en las instituciones públicas de la ciudad de Loja.	\$ 3.300															Incremento del 20% anual de clientes. Incremento del 20% de rentabilidad anual.		
			Actualizar la página web.																	Jefe de sistemas	
	3. Implementar el departamento de recursos humanos.	Crear el departamento de recursos humanos.	Contratar personal calificado para la dirección de este departamento.	\$ 12.360																Manejo adecuado de los subprocesos de Recursos humanos.	Presidente
			Adecuar el espacio físico.	\$ 1.345																Ambiente organizacional favorable.	Gerente General
		Asignación de recursos.																			
	4. Fortalecer las relaciones con la banca a fin de obtener créditos blandos para la empresa.	Establecer relaciones con el resto de la banca local a fin de obtener créditos más altos y mejores beneficios al momento de su pago.	Determinar las instituciones financieras que otorguen los mejores beneficios para la empresa. Establecer convenios con las cooperativas de ahorro y crédito. Mantener alianzas estratégicas con la banca basadas en la reciprocidad.																Tasas de interés y plazos más favorables.	Gerente General Presidente	

Crecimiento intensivo	5. Crear un ambiente de trabajo favorable, procurando la integración del recurso humano.	Realizar actividades de carácter social, cultural y deportivo que permitan integrar a todo el personal.	Incentivar la participación en las actividades sociales, culturales y deportivas.																Fortalecimiento de las relaciones interpersonales. Trabajo en equipo. Logro de los objetivos de la Cooperativa.	Jefe de RRHH Gerente General	
		Diseñar un plan de motivación que permita crear mejores condiciones de trabajo, satisfaciendo mutuamente a los empleados y socios de la Cooperativa.	Implementar programas efectivos de planes de incentivos.	\$ 4.550																	
		Desarrollar reuniones mensuales con el personal.																			
	6. Reestructurar el manual de organización y funciones.	Rediseñar el manual de organización y funciones de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la Cooperativa.	Actualizar el organigrama estructural. Establecer la naturaleza, funciones, responsabilidades y requisitos para cada puesto de trabajo. Establecer programas de inducción.																	Todo el personal conoce su ubicación jerárquica dentro de la empresa y las actividades de su cargo. Ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo. Integrar y orientar al personal de nuevo ingreso.	Jefe de RRHH
TOTAL				\$ 35.919																	

CONCLUSIONES

- La planificación estratégica realizada a la Cooperativa de Transportes Loja constituye una herramienta fundamental para conocer el estado situacional interno y externo en el que se encuentra la empresa y con ello plantear algunas estrategias para enfrentar los problemas y amenazas que se presentan y por otro lado aprovechar de mejor manera las fortalezas y oportunidades encontradas.
- Mediante la planificación estratégica planteada se reestructuró la misión, visión y valores corporativos para que estén más acordes a lo que desea alcanzar la Cooperativa de Transportes Loja y se determinó objetivos estratégicos encaminados a mejorar la satisfacción de los clientes y a fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado.
- A través de la realización de la matriz de evaluación de factores interno se determinó un valor ponderado de 2.51, lo que significa que existe un predominio de las fortalezas sobre las debilidades. No obstante se establecieron estrategias para corregir las principales debilidades que posee la Cooperativa de Transportes Loja como son: falta de un departamento de recursos humanos, desactualización del manual orgánico de funciones, duplicidad en las funciones administrativas, falta de unidad y motivación en el recurso humano, inexistencia de capacitación, formación o tecnificación para los conductores profesionales y publicidad deficiente, con el fin de afianzar su capacidad de crecimiento.
- Se realizó la matriz de evaluación de factores externos que permitió resumir la información política, económica, social y tecnológica en la que está inmersa la empresa. De este análisis se obtuvo un valor ponderado de 3.23, lo que significa que a la Cooperativa de Transportes Loja se le presentan importantes oportunidades para desenvolverse de mejor forma dentro de su entorno.
- El plan de acción permitirá llevar a cabo con efectividad las estrategias propuestas en cuanto a tiempo, costos y responsabilidades.
- Las metas propuestas para cada uno de los objetivos estratégicos son realizables en el corto plazo y servirán de base para mejorar la toma de decisiones.

RECOMENDACIONES

- La Cooperativa de Transportes Loja debe desarrollar y ejecutar el plan estratégico propuesto, ya que este le permitirá desarrollar de manera eficiente y efectiva sus actividades en la gestión administrativa y operativa.
- Con el objetivo de contribuir al logro de los resultados esperados es fundamental difundir la cultura organizacional para fortalecer la identidad de pertenencia de la empresa.
- Mediante la creación del departamento de recursos humanos la Cooperativa de Transportes Loja podrá realizar un manejo adecuado de los subprocesos de recursos humanos, proveer, desarrollar y mantener un personal altamente calificado y motivado y lograr un ambiente organizacional favorable donde todos los empleados se sientan acoplados y capaces para realizar sus actividades de forma eficiente y eficaz.
- La reestructuración del manual de organización y funciones contribuirá a que el personal conozca su ubicación jerárquica y responsabilidades en la empresa para minimizar los conflictos, establecer responsabilidades y fomentar el orden en la Cooperativa de Transportes Loja.
- La motivación es el motor que impulsa positivamente el trabajo del personal, por lo que se recomienda aplicar el programa de actividades, incentivos y gratificaciones con la finalidad de crear un ambiente favorable de trabajo, procurando la integración del recurso humano, por medio de reconocimientos y oportunidades que lo hagan sentir una parte importante de la empresa.
- El programa de capacitación propuesto para choferes, ayudantes y personal administrativo permitirá a la Cooperativa de Transportes Loja incrementar la competitividad empresarial para fortalecer la posición de la empresa en el mercado mediante la oferta de servicios diferenciados en calidad y calidez.
- Ejecutar los programas publicitarios a través de los medios de comunicación propuestos para dar a conocer los servicios que ofrece y con esto conseguir que la empresa mantenga su hegemonía en el mercado.

- Fortalecer relaciones con el resto de la banca local a fin de obtener créditos mucho más altos y mejores beneficios al momento de su pago y así optimizar la rentabilidad de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía de textos

- Anello Eloy, de Hernández Juanita. (2009). Planificación Estratégica. Programa de Capacitación en Liderazgo Educativo. Quito - Ecuador.
- Arguín, Gerard. (1988). La Planeación Estratégica en la Universidad. Segunda edición. Argentina.
- Burgwal, Gerrit y Cuellar, Juan Carlos. (2009). Planificación Estratégica y Operativa. Segunda edición. Quito - Ecuador. Editorial Abyala.
- Friend, Graham y Zehle, Stefan. (2009). Como diseñar un Plan de Negocios. Colección Finanzas y Negocios. Primera Edición. Buenos Aires - Argentina.
- García Gary, Flor. Guía para crear y desarrollar su propia empresa. (2011). Tercera Edición. Quito - Ecuador. Editorial Ecuador F.B.T. Cía. Ltda.
- Graham Friend y Stefan Zehle. (2008). Cómo diseñar un Plan de Negocios. Colección Finanzas y Negocios. Primera edición. Buenos Aires.
- González N, Pedro. (2008). Planeación Estratégica para la mediana empresa. Edición revisada.
- Mc Carthy, Jerome y Perreault. (1988). Planeación Estratégica de la Teoría a la Practica. Madrid - España.
- Porter Michael. (2009). Estrategia Competitiva. España. Editorial Pirámide.
- Reglamento General Interno de la Cooperativa de Transportes Loja. (2013)
- Rodríguez A., Luis O. (2008). Servicio: Factor clave de éxito de la empresa moderna en calidad y excelencia. Lima – Perú.

- Rodríguez, V. Joaquín. (2009). Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa. Cengage Learning Editores.

Bibliografía de páginas web:

- Planificación Estratégica. [En línea]. Disponible en:
www.compilaciones.com/politica/definición-definiciónabc.com/derecho/norma.php-méxico. (Acceso, el día 13 de febrero de 2013)
- Guía Metodológica. [En línea]. Disponible en:
http://guiametodologica.dbc.uchile.cl/documentacion/planificacion_estrategica.pdf
(Acceso, el día 10 de marzo del 2013)
- Cooperativa de transportes Loja. [En línea]. Disponible en :
<http://cooperativoaloja.com>. (Acceso, el día 15 de noviembre de 2012)
- Banco Central del Ecuador. [En línea]. Disponible en :
http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion. (Acceso, el día 01 abril de de 2013)
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. [En línea]. Disponible:
http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/SOAT/Nueva_Ley_transporte_terrestre.pdf. (Acceso, el día 07 de diciembre de 2012)

ANEXOS

Anexo N° 1

Reglamento general interno de la Cooperativa de Transportes Loja

TÍTULO I

CONSTITUCIÓN, DOMICILIO, RESPONSABILIDAD Y DURACIÓN

- Art. 1.-** Constituyese con domicilio en la ciudad de Loja, cantón Loja, provincia de Loja, Cooperativa de Transportes Loja, la misma que se registrá por la ley de cooperativas, su reglamento general, el propio estatuto.
- Art. 2.-** La responsabilidad de la cooperativa ante terceros, está limitada a su capital social y la de los socios personalmente.
- Art. 3.-** La cooperativa tendrá duración indefinida; sin embargo podrá disolverse o liquidarse por las causales y en la forma establecida en la ley de cooperativas.

TÍTULO II

FINALIDADES

- Art. 4.-** La cooperativa tendrá por finalidades las siguientes:
- a. Realizar el servicio de transporte público en pasajeros, encomiendas y anexos, a nivel provincial, interprovincial e internacional.
 - b. Para dar facilidades y mejores servicios a los usuarios, la cooperativa puede abrir oficinas o agencias a nivel nacional e internacional.
 - c. Establecer nexos dentro y fuera del país, con entidades similares en beneficio de la cooperativa.
 - d. Obtener fuentes de financiamiento interno y externo para el desarrollo de la institución.
 - e. Afiliarse a los organismos de integración del movimiento cooperativo.
 - f. Crear y poner en funcionamiento la caja de ahorro y crédito, en beneficios de sus asociados.
 - g. Crear los siguientes fondos: mortuorio, enfermedad, invalidez, accidentes.

TÍTULO III

PRINCIPIOS QUE REGIRÁN A LA COOPERATIVA

- Art. 5.-** La cooperativa regulará sus actividades, de conformidad y de acuerdo con los siguientes principios:
- a. Ingreso y retiro voluntario.
 - b. Control democrático, por parte de los socios.

- c. Participación económica de los asociados
- d. Autonomía e independencia
- e. Educación formación e información

TÍTULO IV

DE LOS SOCIOS

Art. 6.- Son socios de la Cooperativa de Transportes Loja, las personas que hayan suscrito el acta constitutiva y aquellas que sean aceptadas posteriormente por el consejo de administración y registradas en la Dirección Nacional de Cooperativas.

Art. 7.- No podrán ser socios de la Cooperativa:

- a. Las personas que hubieran defraudado fondos de cualquier institución.
- b. Quienes hubiesen sido expulsados de cualquier otra cooperativa.

Art. 8.- Las personas que sean admitidas como socios de la cooperativa, con posterioridad a la aprobación del presente estatuto, serán personalmente responsables de todas las obligaciones contraídas por la entidad.

Art. 9.- Son derechos de los socios a más de los establecidos en el Art.18 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, los siguientes:

- a. Asistir a todas las asambleas generales de la cooperativa.
- b. Elegir y ser elegido a diferentes dignidades de los consejos y comisiones.
- c. Participar de los excedentes netos del ejercicio económico anual.
- d. Realizar en la entidad todas las operaciones propias de la cooperativa.

Art.10.- Son obligaciones de los socios las establecidos en el Art. 18 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas.

Art.11.- La calidad de socio se pierde:

- a. Por retiro voluntario expresado mediante solicitud escrita.
- b. Por pérdida de alguno o algunos de los requisitos indispensables.
- c. Por exclusión.
- d. Por expulsión.
- e. Por fallecimiento.

Art.12.- El socio podrá retirarse voluntariamente de la cooperativa.

Art.13.- Los socios que se retiraren voluntariamente, sean excluidos o expulsados, no serán responsables de las obligaciones contraídas por la cooperativa.

TÍTULO V

ESTRUCTURA INTERNA Y ADMINISTRATIVA

Art.14.-La dirección, administración y control interno de la cooperativa, se ejercerá por medio de los siguientes organismos.

- a. La asamblea general de socios.
- b. El consejo de administración.
- c. El consejo de vigilancia.
- d. La gerencia.
- e. Las comisiones especiales.

TÍTULO VI

RÉGIMEN ECONÓMICO

Art.15.-El capital social de la cooperativa, estará sujeto a lo que dispone la ley de cooperativas y su reglamento general.

Art.16.-Cuando el consejo de administración decida aumentar el capital social, todos los socios quedarán obligados a suscribir y pagar el aumento.

Art.17.-Los certificados de aportaciones son transferibles.

Art.18.-El interés que devenguen los certificados de aportación está prescrito por la ley de cooperativas.

Art.19.-Ningún socio podrá retirar el dinero de la entidad sin antes deducirle.

DE LOS BALANCES

Art.20.-El año económico de la cooperativa, comenzará el primero de enero y terminará el treinta y uno de diciembre de cada año.

Art.21.-El inventario y el balance acompañados de los documentos correspondientes se pondrán a disposición del consejo de vigilancia.

TÍTULO VII

DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Art.22.-La cooperativa se disolverá por votación tomada en tal sentido por las dos terceras partes de la totalidad de sus socios.

Art.23.-La liquidación de la cooperativa se hará de acuerdo a lo que dispone la Ley de Cooperativas en el artículo 98 y el artículo 124 del Reglamento General.

DISPOSICIONES GENERALES

Art.24.-La Cooperativa de Transportes Loja se someterá a las normas legales y reglamentarias de la materia.

Art.25.-La Cooperativa de Transporte Loja, contratará un seguro de responsabilidad civil contra terceros, con el objeto de cubrir los riesgos de posibles accidentes de tránsito e indemnizar por muerte, por lesiones y gastos médicos de conformidad con la ley de tránsito y transporte terrestre.

Art.26.-El lema de la Cooperativa de Transportes Loja es: Unión, Trabajo y Disciplina

Art.27.-La Cooperativa, celebra su aniversario el primero de mayo de cada año.

Art.28.-Los colores con los que se identificarán las unidades de la Cooperativa de Transportes Loja son: rojo, azul y blanco.

Art.29.-Las unidades y los edificios de la Cooperativa de Transportes Loja a nivel nacional, llevarán su respectivo escudo y demás distintivos que identifiquen a la Institución.

Art.30.-Incorporase al presente estatuto, todas las disposiciones que constan en la ley de cooperativas, su reglamento general y los reglamentos especiales.

CERTIFICACIÓN

El suscrito secretario, certifica que, la codificación del presente estatuto fue conocido, tratado, discutido y aprobado por los socios de la Cooperativa de Transportes Loja, en sesión de asamblea general extraordinaria de socios, de fecha 7 de abril de 2001, en primer debate; y, de fecha 04 de mayo del 2001, en segundo y definitivo debate. Aprobado por el Ministerio de Bienestar Social mediante acuerdo ministerial N° 2779 de fecha 16 de mayo del 2001.

Lcdo. Stalin Roberto Chamba Q.

SECRETARIO GENERAL DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA.

Anexo Nº 2

Resultados obtenidos a través de la observación directa, entrevista y encuestas.

Observación directa

En el desarrollo de las actividades y servicios que presta la Cooperativa de Transporte Loja se pudo observar y posteriormente ratificar mediante la entrevista, encuestas y talleres de grupo realizados que existe despreocupación y desconocimiento por parte de los directivos de la importancia que tiene la implementación de un departamento de recursos humanos, lo cual ha provocado que la empresa no tenga procesos definidos de reclutamiento, selección y desempeño del personal, no cuenta con un sistema central de información y base de datos actualizado y así mismo existe una inadecuada planificación del recurso humano que labora en la empresa.

En las funciones que desempeñan los empleados de la cooperativa se evidencia duplicidad de las mismas, lo cual genera en muchas ocasiones conflictos y un ambiente organizacional desagradable, todo esto es producto de la falta de un organigrama estructural con niveles de autoridad y cargos del personal que correspondan a la realidad de la empresa y a la falta de un manual de funciones y procedimientos actualizado que sirva de guía para el correcto cumplimiento de las funciones de cada empleado. Así mismo se pudo observar en los empleados bajo rendimiento, trabajo rutinario, falta de compañerismo y desmotivación, actitudes provocadas porque los directivos de la empresa no emplean técnicas de motivación para mejorar su desempeño.

En los conductores y ayudantes de las unidades se evidencia un trato inadecuado hacia el cliente y una conducción agresiva, a este grupo de profesionales no se les brinda ningún tipo de capacitación, formación o tecnificación para que realicen de mejor manera su trabajo.

La Cooperativa de Transporte Loja no realiza una publicidad constante que le permita dar conocer los servicios que ofrece, lo que provoca que los clientes se inclinen por los servicios e incentivos de la competencia.

La estrategia corporativa que adopta la Cooperativa de Transportes Loja es de diferenciación ya que cuenta con 135 modernas unidades con carrocerías brasileras elaboradas con estándares europeos tanto en confort y comodidad, realiza 88 frecuencias y cuenta con 43 oficinas para brindar mayor cobertura de servicios a nivel nacional e internacional y además, en la ciudad de Loja cuenta con instalaciones propias (casa matriz y terminal terrestre) para brindar mayor comodidad a sus clientes.

Entrevista

En relación a la información obtenida a través de la entrevista al Gerente General de la Cooperativa de Transportes Loja manifiesta lo siguiente:

- La Cooperativa de Transportes Loja fue conformada por 38 socios el 15 de febrero de 1961 y en la misma fecha se firmó los estatutos. En el año de 1971, se realizó el primer viaje cubriendo la ruta Loja-Quito siendo un grato acontecimiento histórico. En los años 1993, 1994 y 1995, se empezó a importar vehículos con

carrocería extranjera (Brasileira). Desde el año 2002 hasta la actualidad continuamos con el proyecto de renovación constante de las unidades vehiculares.

- La misión de la cooperativa es ofrecer un servicio de transporte seguro, cómodo y eficiente a todos nuestros clientes, en las rutas nacionales e internacionales que recorre nuestra empresa.
- La visión es liderar el transporte de pasajeros y encomiendas a nivel nacional e internacional ofertando las mejores comodidades y servicios a través de una constante modernización del parque automotor.
- Los principios que mantiene la cooperativa son: participación económica de los socios, ofrecer un servicio de calidad, autonomía, compromiso con el cliente y renovación.
- Los valores que conducen en la forma de operar y conducta de los miembros de la cooperativa son: igualdad, equidad, puntualidad, unión y respeto.
- Los servicios que ofrece la cooperativa son: transporte terrestre, courier transporte de carga y encomiendas, expresos internacionales y estación de servicios.
- La cooperativa cuenta con un organigrama estructural con 5 niveles jerárquicos como son: Nivel Legislativo (Consejo administrativo), Nivel Directivo (Presidente, Gerente General), Nivel asesor (Abogado de la Cooperativa), Nivel Auxiliar (Secretaria, Conserje y Guardia) y el Nivel Operativo (Administrador de frecuencias, encomiendas, boletería y contabilidad).
- En la oficina matriz laboran 19 empleados (personal administrativo).
- La cooperativa cuenta con un manual de funciones, pero el mismo no se encuentra actualizado; por tanto el personal no conoce con certeza sus funciones.
- La cooperativa no ha realizado una planificación estratégica. Cuando los servicios que ofrecemos disminuyen su demanda, se opta por una toma de decisiones por parte del Consejo Administrativo.
- La competencia está representada por las cooperativas: Panamericana, Viajeros, Nambija, Cariamanga y Yantzaza, quienes ofrecen un servicio similar y recorren las mismas rutas locales, nacionales e internacionales.
- Los servicios sustitutos en cuanto a transporte son: camionetas, taxis, busetas y buses particulares.
- Los servicios que ofrece la cooperativa son utilizados por todo el público en general. En los últimos años la empresa ha tenido una demanda considerable, 735.870 clientes en el 2011 y 818.571 clientes en el 2012.
- Los proveedores que mantiene la cooperativa son: Mercedes Benz, Glassvit, Secohi, Grafimundo, Autostock, Tedasa, Romsystem y Toners.

- Dentro de las fortalezas de la cooperativa se pueden destacar la disposición 135 modernas unidades, taller de mantenimiento, 43 oficinas a nivel nacional, precios cómodos, instalaciones propias en la ciudad de Loja y personal administrativo calificado.
- Las principales debilidades que presenta la cooperativa son la carencia de un buen ambiente laboral, duplicidad en las funciones administrativas y escasa publicidad para dar a conocer los servicios.
- Las principales oportunidades que posee la empresa son extenderse en el mercado, cobertura de servicios a nivel nacional, distintos proveedores, innovación tecnológica y políticas de gobierno.
- La cooperativa se ve amenazada por la competencia desleal, intereses altos, fenómenos naturales y nuevos mercados.

Encuesta dirigida a los empleados.

El 100% de los empleados de la Cooperativa de Transportes Loja tienen conocimiento sobre los acontecimientos históricos transcurridos en la empresa. (Ver tabla N° 1)

Tabla N° 1 Conocimiento de los acontecimientos históricos.

DESCRIPCION	MUESTRA	PORCENTAJE %
SI	18	100
NO	0	0
TOTAL	18	100

Fuente: encuestas a los empleados de la Cooperativa de Transportes Loja.

El 39% de los empleados de la Cooperativa de Transportes Loja conocen la misión de la empresa y el 61% afirman que no tienen una idea bien formulada de la misma. (Ver tabla N° 2)

Tabla N° 2 Conocimiento de la misión.

DESCRIPCIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE %
SI	7	39
NO	11	61
TOTAL	18	100

Fuente: encuestas a los empleados de la Cooperativa de Transportes Loja.

El 33% de los empleados de la Cooperativa de Transportes Loja conocen la visión de la empresa y el 67% afirman que no la conocen. (Ver tabla N° 3)

Tabla N° 3 Conocimiento de la visión.

DESCRIPCIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE %
SI	6	33
NO	12	67
TOTAL	18	100

Fuente: encuestas a los empleados de la Cooperativa de Transportes Loja.

Los principios que se mantienen en la cooperativa son aplicados ya sea en mayor o menor proporción, como se puede observar en la tabla N° 4, el 72% de los empleados de la Cooperativa de Transportes Loja señalan que se mantienen los principios de servicio de calidad y compromiso con el cliente, el 78% el principio de autonomía, el 83% opinan que el principio de participación económica y por último 100% señala el principio de renovación. (Ver tabla N° 4)

Tabla N° 4 Aplicación de principios.

DESCRIPCIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE%
Participación económica	15	83
Servicio de calidad	13	72
Autonomía	14	78
Compromiso con el cliente	13	72
Renovación	18	100

Fuente: encuestas a los empleados de la Cooperativa de Transportes Loja.

Los empleados de la Cooperativa de Transportes Loja en un 100% indican que en el desempeño de sus funciones aplican el valor del respeto, el 89% la puntualidad, el 78% la equidad, el 28% la igualdad y el 22% la unión. (Ver tabla N° 5).

Tabla N° 5 Aplicación de valores.

DESCRIPCIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE %
Igualdad	5	28
Equidad	14	78
Puntualidad	16	89
Unión	4	22
Respeto	18	100

Fuente: encuestas a los empleados de la Cooperativa de Transportes Loja.

Todos los empleados de la Cooperativa de Transportes Loja afirman que si conocen los servicios que ofrece la empresa. (Ver tabla N° 6)

Tabla N° 6 Conocimiento de los servicios.

DESCRIPCIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE %
SI	18	100
NO	0	0
TOTAL	18	100

Fuente: encuestas a los empleados de la Cooperativa de Transportes Loja.

El 28% de los empleados indican que si se les indicó las responsabilidades y obligaciones específicas de su cargo a través de un manual de funciones al momento de ingresar en la Cooperativa de Transportes Loja y un 72% afirman que no. (Ver tabla N° 7)

Tabla N° 7 Conocimiento de sus funciones a través de un manual de funciones

DESCRIPCIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE %
SI	5	28
NO	13	72
TOTAL	18	100

Fuente: encuestas a los empleados de la Cooperativa de Transportes Loja.

El 100% de los empleados opinan que las fortalezas que posee la Cooperativa de Transportes Loja son parque automotor en buenas condiciones, oficinas a nivel nacional y modernas unidades, el 94% consideran como fortaleza a los precios cómodos, el 83% el personal administrativo calificado y por último el 78% el posicionamiento en el mercado. (Ver tabla N° 8)

Tabla N° 8 Conocimiento de las fortalezas.

DESCRIPCIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE %
Cuenta con 135 modernas unidades	18	100
Posicionamiento en el mercado	14	78
Posee 43 oficinas a nivel nacional	18	100
Parque automotor en buenas condiciones	18	100
Personal administrativo calificado	15	83
Precios cómodos	17	94

Fuente: encuestas a los empleados de la Cooperativa de Transportes Loja.

Los empleados evidencian como debilidades en un 100% la inexistencia del departamento de Recursos Humanos, el 94% a la falta de unidad o compañerismo, el 89% la inadecuada atención de choferes y ayudantes, y el 78% la publicidad deficiente. (Ver tabla N° 9)

Tabla N° 9 Conocimiento de las debilidades.

DESCRIPCION	MUESTRA	PORCENTAJE %
Inexistencia del departamento de RR HH.	18	100
Publicidad deficiente	14	78
La falta de unidad o compañerismo	17	94
Inadecuada atención de choferes y ayudantes	16	89

Fuente: encuestas a los empleados de la Cooperativa de Transportes Loja.

El 89% de los empleados opinan que la oportunidad que se le presentan a la Cooperativa de Transportes Loja es la innovación tecnológica, el 83% la posibilidad de extenderse en el mercado, el 74% la cobertura de servicios a nivel nacional, el 72% los diferentes proveedores, el 50% las políticas de gobierno y finalmente un 44% los convenios con instituciones educativas. (Ver tabla N° 10)

Tabla N° 10 Conocimiento de las oportunidades.

DESCRIPCION	MUESTRA	PORCENTAJE%
Extenderse en el mercado	15	83
Cobertura de servicios a nivel nacional	14	74
Convenio con Instituciones educativas	8	44
Distintos proveedores	13	72
Innovación tecnológica	16	89
Políticas de gobierno	9	50

Fuente: encuestas a los empleados de la Cooperativa de Transportes Loja.

Los empleados evidencian como posibles amenazas en un 100% a los fenómenos naturales, el 78% la competencia desleal, el 67% los intereses altos y un 56% la presencia de nuevos mercados. (Ver tabla N° 11)

Tabla N° 11 Conocimiento de la amenazas.

DESCRIPCION	MUESTRA	PORCENTAJE
Competencia desleal	14	78
Intereses altos	12	67
Fenómenos naturales	18	100
Nuevos mercados	10	56

Fuente: encuestas a los empleados de la Cooperativa de Transportes Loja.

Conclusión: el 100% de los empleados conocen los acontecimientos históricos de la cooperativa porque los mismos están publicados y ubicados en lugares estratégicos para conocimiento del personal y público en general. La misión y la visión son conocidas por los empleados en un 39% y 33% respectivamente, por lo cual se recomienda crear una misión y visión precisas y factibles y principalmente motivar al personal hacia el cumplimiento de las mismas. El 100% de los empleados opinan que el principio que más se aplica en la empresa es el de renovación y en menores porcentajes los principios de participación económica, autonomía,

compromiso con el cliente y servicio de calidad. Los valores son conocidos pero no interiorizados por los empleados, razón por la cual sólo un 22% de los empleados ponen en práctica el valor de la unión y un 28% el valor de la igualdad en el desempeño de sus funciones, por ello es imprescindible incentivar la participación en las actividades realizadas por la empresa para integrar todas sus áreas. Todos los empleados manifiestan que si conocen los servicios que presta la cooperativa, lo cual les permite brindar un mejor servicio, con información clara y oportuna. El 72% de los empleados mencionan que al ingresar a trabajar no les dieron a conocer las responsabilidades y funciones de sus cargos a través de un manual de funciones, por lo que se sugiere la actualización y utilización del mismo con la finalidad de que todos los empleados desarrollen sus actividades con efectividad y cubran las expectativas de la empresa. Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee la Cooperativa de Transportes Loja son reconocidas por sus empleados, pero vale destacar que las debilidades están representadas por un mayor porcentaje, así tenemos con un 100% la inexistencia del departamento de Recursos Humanos, con un 94% la falta de unidad o compañerismo, con un 89% la inadecuada atención de choferes y ayudantes, y finalmente con un 78% la publicidad deficiente, por lo tanto es necesario establecer medidas correctivas para disminuir las debilidades en base al aprovechamiento de sus fortalezas y oportunidades.

Encuesta dirigida a los usuarios.

El 97% de los usuarios de la Cooperativa de Transportes Loja utilizan el servicio de transporte terrestre, un 60% el servicio de courier transporte de carga y encomiendas, el 15% expresos internacionales y finalmente un 5% la estación de servicios (Ver tabla N° 12)

Tabla N° 12 Servicios utilizados

DESCRIPCIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE %
Transporte terrestre	372	97
Courier transporte de carga y encomiendas	230	60
Expresos Internacionales	58	15
Estación de servicios	19	5
Taller de carrocerías	0	0

Fuente: encuestas a los usuarios de la Cooperativa de Transportes Loja.

El 55% de los usuarios de la Cooperativa de Transportes Loja, consideran que los servicios ofrecidos son excelentes, el 35% opinan que son buenos y el 10% regular. (Ver tabla N° 13)

Tabla N° 13 Evaluación del servicio.

DESCRIPCIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE%
Excelente	210	55
Bueno	134	35
Regular	40	10
Malo	0	0
TOTAL	384	100

Fuente: encuestas a los usuarios de la Cooperativa de Transportes Loja.

Los usuarios consideran como alternativa al servicio que reciben de la Cooperativa de Transportes Loja, a la Cooperativa Viajeros con un 83%, a la Cooperativa Cariamanga con un 55%, a la Cooperativa Panamericana con un 29%, a la Cooperativa Nambija con un 24% y finalmente a la Cooperativa Yantzaza con un 17%. (Ver tabla N° 14)

Tabla N° 14 Alternativas de servicio.

DESCRIPCIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE%
Panamericana	111	29
Cariamanga	211	55
Viajeros	317	83
Nambija	91	24
Yantzaza	65	17

Fuente: encuestas a los usuarios de la Cooperativa de Transportes Loja.

Un 65% de los usuarios opinan que han utilizado las busetas como servicio sustituto al que brinda la Cooperativa de Transportes Loja, el 41% las camionetas, el 37% los buses particulares y finalmente un 36% los taxis. (Ver tabla N° 15)

Tabla N° 15 Servicios sustitutos.

DESCRIPCIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE%
Taxis	136	36
Camionetas	158	41
Busetas	249	65
Buses Particulares	142	37

Fuente: encuestas a los usuarios de la Cooperativa de Transportes Loja.

Los usuarios consideran como fortalezas de la Cooperativa de Transportes Loja los precios cómodos con un 100%, posicionamiento en el mercado con un 78%, parque automotor en buenas condiciones con un 48%, disposición de 135 modernas unidades con un 45% y finalmente, personal administrativo calificado y 43 oficinas a nivel nacional con un 15% cada una. (Ver tabla N° 16)

Tabla N° 16 Conocimiento de las fortalezas.

DESCRIPCIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE%
Cuenta con 135 modernas unidades	172	45
Posicionamiento en el mercado	299	78
Posee 43 oficinas a nivel nacional	58	15
Parque automotor en buenas condiciones	184	48
Personal administrativo calificado	58	15
Precios cómodos	384	100

Fuente: encuestas a los usuarios de la Cooperativa de Transportes Loja.

En cuanto a las debilidades los usuarios evidencian con un alto porcentaje del 80% la inadecuada atención de choferes y ayudantes, un 30% la publicidad deficiente, con el 3% la falta de unidad o compañerismo y con un 1% la inexistencia del departamento de recursos humanos. (Ver tabla N° 17)

Tabla N° 17 Conocimiento de las debilidades.

DESCRIPCION	MUESTRA	PORCENTAJE %
Inexistencia del departamento de RR HH	4	1
Publicidad deficiente	114	30
Falta de unidad o compañerismo	10	3
Inadecuada atención de choferes y ayudantes	307	80

Fuente: encuestas a los usuarios de la Cooperativa de Transportes Loja.

El 100% de los usuarios opinan que las oportunidades que se le presentan a la Cooperativa de Transportes Loja es la cobertura de servicios a nivel nacional, el 36% consideran la innovación tecnológica, el 27% la oportunidad de extenderse en el mercado y los convenios con instituciones educativas y las políticas de gobierno con un 11% cada una. (Ver tabla N° 18)

Tabla N° 18 Conocimiento de las oportunidades.

DESCRIPCIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE%
Extenderse en el mercado	104	27
Cobertura de servicios a nivel nacional	384	100
Convenio con instituciones educativas	41	11
Innovación tecnológica	137	36
Políticas de gobierno	42	11

Fuente: encuestas a los usuarios de la Cooperativa de Transportes Loja.

El 55% de los usuarios señalan como amenazas a los fenómenos naturales, con un 47% a la competencia desleal, con un 31% los nuevos mercados y con el 3% los altos intereses. (Ver tabla N° 19)

Tabla N° 19 Conocimiento de las amenazas.

DESCRIPCIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE%
Competencia desleal	180	47
Intereses altos	10	3
Fenómenos naturales	211	55
Nuevos mercados	118	31

Fuente: encuestas a los usuarios de la Cooperativa de Transportes Loja.

Conclusión: el servicio más utilizado por los usuarios de la Cooperativa de Transportes Loja son el transporte terrestre y curier transporte con un 97% y 60% respectivamente, el servicio es calificado como bueno (35%) y malo (10%), por lo cual, se debería establecer objetivos para su mejoramiento con la finalidad de fidelizar a los clientes actuales y captar a nuevos. La competencia está representada en un 83% por la Cooperativa Viajeros y

en un 55% por la Cooperativa Unión Cariamanga y los servicios sustitutos con mayor porcentaje está figurado por las busetas con un 65%, por tanto, se debería implementar estrategias que permitan superar la competitividad a través del servicio al cliente y la innovación permanente. El 100% de los usuarios opinan que los precios cómodos representa una fuerza competitiva para la cooperativa aunque vale recalcar que los mismos están regulados la Agencia Nacional de Tránsito y el resto de las alternativas propuestas como fortalezas son identificadas con menores porcentajes, lo cual refleja que los clientes no conocen en su mayoría las fortalezas que identifican a la empresa. Las debilidades que evidencian los usuarios son con un 80% la falta de capacitación de choferes y ayudantes y con un 30% la falta de publicidad, sería recomendable formular tácticas que permitan brindar una mejor atención al cliente y así mismo dar a conocer todos los servicios que ofrece la empresa. Además, la mayor oportunidad que a criterio de los usuarios se le presenta a la cooperativa es la cobertura de servicios a nivel nacional y de igual manera las amenazas que podrían afectar a la misma son los fenómenos naturales con un 55% y la competencia desleal con un 47%.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA

NOMBRE:

- 1) ¿Según su criterio cuáles son los aspectos históricos más relevantes de la Cooperativa de Transportes Loja?
- 2) ¿Cuál es la misión de la Cooperativa de Transportes Loja?
- 3) ¿Cuál es la visión de la Cooperativa de Transportes Loja?
- 4) ¿Indique los principios que mantiene la Cooperativa de Transportes Loja?
- 5) ¿Cuáles son los valores que conducen la forma de operar y conducta de los miembros de la Cooperativa de Transportes Loja?
- 6) ¿Mencione los servicios que ofrece la Cooperativa de Transportes Loja?
- 7) ¿La Cooperativa de Transportes Loja cuenta con un organigrama?
- 8) ¿Cuántos empleados laboran en la Cooperativa de Transportes Loja?
- 9) ¿La Cooperativa de Transportes Loja posee un manual de funciones para cada puesto de trabajo?
- 10) ¿La Cooperativa de Transportes Loja realiza Planes Estratégicos?

- 11) **¿Cuáles son las empresas de transporte terrestre que representan mayor competencia para la Cooperativa de Transportes Loja?**

- 12) **¿Cuáles cree usted que son los servicios sustitutos en relación con los servicios que ofrece la Cooperativa de Transportes Loja?**

- 13) **¿Cuáles son los clientes de la Cooperativa de Transportes Loja?**

- 14) **¿Indique cuáles son los proveedores que mantiene la Cooperativa de Transportes Loja?**

- 15) **¿Cuál es el total de clientes que ha hecho uso de los servicios que ofrece la Cooperativa de Transportes Loja en los dos últimos años?**

- 16) **¿Cuáles considera usted como fortalezas para la Cooperativa de Transportes Loja?**

- 17) **¿Según su criterio cuáles son las debilidades que tiene la Cooperativa de Transportes Loja?**

- 18) **¿Cuáles son las oportunidades que se le presentan a la Cooperativa de Transportes Loja?**

- 19) **¿Cuáles son las posibles amenazas que enfrenta la Cooperativa de Transportes Loja?**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL QUE LABORA EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA

La presente encuesta tiene como finalidad recabar información, la misma que servirá para realizar una Planificación Estratégica para la Cooperativa de Transportes Loja, dicha información será confidencial y se utilizará exclusivamente para fines académicos.

DATOS INFORMATIVOS

NOMBRE:

CARGO:

1. ¿Conoce usted la historia de la Cooperativa de Transporte Loja?

SI () NO ()

2. ¿Conoce usted la misión de la Cooperativa de Transportes Loja?

SI () NO ()

3. ¿Conoce usted la visión de la Cooperativa de Transportes Loja?

SI () NO ()

4. ¿Señale los principios que se reflejan en la Cooperativa de Transportes Loja?

Participación económica. ()

Servicio de calidad. ()

Autonomía. ()

Compromiso. ()

Renovación. ()

5. ¿Indique qué valores que pone en práctica dentro del cargo que usted desempeña?

Igualdad ()

Unión ()

Equidad ()

Respeto ()

Puntualidad ()

6. **¿Conoce usted los servicios que ofrece la Cooperativa de Transportes Loja?**
 SI () NO ()
7. **¿Cuándo usted ingresó a laborar en la Cooperativa de Transportes Loja, le entregaron un manual de funciones?**
 SI () NO ()
8. **¿Cuáles de las siguientes alternativas considera usted como fortalezas para la Cooperativa de Transportes Loja?**
- Cuenta con 135 modernas unidades ()
 - Posicionamiento en el mercado ()
 - Posee 43 oficinas a nivel nacional ()
 - Parque automotor en buenas condiciones ()
 - Personal administrativo calificado ()
 - Precios cómodos ()
9. **¿Señale las debilidades que usted evidencia dentro de la Cooperativa de Transportes Loja?**
- Inexistencia del departamento de RRHH ()
 - Publicidad deficiente ()
 - Falta de unidad y compañerismo ()
 - Inadecuada atención de choferes y ayudante ()
10. **¿Según su criterio cuáles son las oportunidades que se le presentan a la Cooperativa de Transportes Loja?**
- Extenderse en el mercado ()
 - Cobertura de servicios a nivel nacional ()
 - Convenio con instituciones educativas ()
 - Distintos proveedores ()
 - Innovación tecnológica ()
 - Políticas de gobierno ()
11. **¿Cuáles cree usted que son las posibles amenazas que enfrenta la Cooperativa de Transportes Loja?**
- Competencia desleal ()
 - Intereses altos ()
 - Fenómenos naturales ()
 - Nuevos mercados ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA

La presente encuesta tiene como finalidad recabar información, la misma que servirá para realizar una Planificación Estratégica para la Cooperativa de Transportes Loja, dicha información será confidencial y se utilizará exclusivamente para fines académicos.

1. ¿Qué servicios utiliza usted de la Cooperativa de Transportes Loja?

- Transporte terrestre
- Courier transporte de carga y encomiendas
- Expresos internacionales
- Estación de servicios
- Taller de carrocerías

2. ¿El servicio que usted recibe de la Cooperativa de Transportes Loja es?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

3. ¿Cuál de las siguientes empresas de transporte que se detallan a continuación, usted ha utilizado como alternativa al servicio que presta la Cooperativa de Transportes Loja?

- Panamericana
- Cariamanga
- Viajeros
- Nambija
- Yantzaza

4. ¿Cuál de los siguientes servicios sustitutos que se detallan a continuación usted ha utilizado como alternativa al servicio que presta la Cooperativa de Transportes Loja?

- Taxis
- Camionetas
- Busetas
- Buses particulares

5. ¿Cuáles considera usted como fortalezas para la Cooperativa de Transportes Loja?

- Cuenta con 135 modernas unidades
- Posicionamiento en el mercado

- Posee 43 oficinas a nivel nacional ()
- Parque automotor en buenas condiciones ()
- Personal administrativo calificado ()
- Precios cómodos ()

6. ¿Cuáles considera usted como debilidades para la Cooperativa de Transportes Loja?

- Inexistencia del departamento de RRHH ()
- Publicidad deficiente ()
- Falta de unidad y compañerismo ()
- Inadecuada atención de choferes y ayudante ()

7. ¿A su criterio qué oportunidades cree usted que se le presentan a la Cooperativa de Transportes Loja?

- Extenderse en el mercado ()
- Cobertura de servicios a nivel nacional ()
- Convenio con instituciones educativas ()
- Distintos proveedores ()
- Innovación tecnológica ()
- Políticas de gobierno ()

8. ¿Cuáles cree usted que son las posibles amenazas que enfrenta la Cooperativa de Transportes Loja?

- Competencia desleal ()
- Intereses altos ()
- Fenómenos naturales ()
- Nuevos mercados ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo N° 3



TALLERES DE GRUPO

Los talleres de grupo se desarrollaron de acuerdo al siguiente cronograma de trabajo y participación:

Fecha: 1, 2, 3 y 4 de abril de 2013

Hora: 15H00 a 18H00

Local: Salón Social de la Cooperativa de Transportes Loja.

Participantes

Presidente Sr. Líder Morales, Gerente General Dr. Polibio Vélez, Subgerente Sr. Marco Merino, Secretario general Lcdo. Horley Aponte, Administradora Ing. Lourdes Ortiz y Contador General Lcdo. Fabián Apolo. Se contará con este número de participantes con el fin de garantizar la interacción dinámica y sinérgica de todo el grupo.

Objetivo

Los talleres de grupo se desarrollarán con el objetivo de evaluar la situación actual de la Cooperativa de Transportes Loja y proponer estrategias que permitan un desenvolvimiento eficiente y eficaz de todas sus actividades.

Metodología

Se realizará una breve explicación del trabajo en equipo y la importancia que tiene la participación activa de todos los participantes en el análisis de la cultura organizacional y en el análisis externo e interno de la Cooperativa de Transportes Loja. El análisis de la cultura organizacional permitirá evaluar la misión, visión, valores y principios de la empresa; el análisis externo se lo desarrollará a través de la elaboración de las matrices PEST y el diamante de Porter y el análisis interno se efectuará en base a la elaboración de las matrices FODA, combinación de factores y evaluación de factores externos e internos.

Finalmente, mediante la técnica “lluvia de ideas” se espera la participación efectiva de todos integrantes y a través de un consenso llegar al cumplimiento del objetivo planteado.

Agenda:

Día 1 de abril de 2013: Análisis de la cultura organizacional de la Cooperativa de Transportes Loja. (Misión, visión, valores y principios.)

Día 2 de abril de 2013: Análisis externo de la Cooperativa de Transportes Loja. (Matriz PEST y diamante de Porter)

Día 3 de abril de 2013: Análisis interno de la Cooperativa de Transportes Loja. (Matriz FODA, matriz EFI y matriz EFI)

Día 4 de abril de 2013: Análisis interno de la Cooperativa de Transportes Loja. (Matriz de combinación de factores)

Materiales:

Los materiales que se utilizarán para la realización de los talleres de grupo son: materiales escritos y audiovisuales.

A continuación se describe el material escrito entregado a todos los participantes, el cual sirvió de guía para el desarrollo de los talleres de grupo:

Material escrito

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LOJA

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Misión.

La misión es la razón de ser de una empresa, justifica su existencia y representa cualidades y preferencias que se deben considerar para satisfacer sus necesidades, constituyéndose en los objetivos a largo plazo que tiene una institución.

La misión debe responder a las siguientes preguntas, para lo cual se pide la participación activa de todos los componentes.

1.- ¿Quiénes somos?	Identidad, legitimidad.
2.- ¿Qué buscamos?	Propósitos
3.- ¿Qué hacer?	Principales medios para lograr el propósito
4.- ¿Por qué lo hacemos?	Valores, principios y motivaciones
5.- ¿Para quienes trabajamos?	Clientes

Visión.

La visión es una descripción de un futuro deseado, difícil pero no imposible de lograr, basado en principios, ideales y valores compartidos. Así mismo la visión sirve para guiar acciones encaminadas hacia la realización de una situación ideal. Una visión clara e inspiradora cumple las siguientes funciones:

- Facilita la toma de decisiones, pues ayuda a la gente a determinar que es bueno o malo, importante o intrascendente.
- Inspira a los seguidores al apelar a su necesidad humana fundamental de sentirse importantes, útiles y parte de algo agradable.
- Vincula el presente con el pasado al racionalizar la necesidad de modificar el viejo modo de hacer las cosas.
- Da sentido al trabajo, pues explica no sólo que hace la gente, sino por qué lo hace.
- Establece un estándar de excelencia.

Los integrantes del taller de grupo deberán responder a las siguientes preguntas, con el objeto de definir la visión de la empresa.

1.- ¿Qué queremos o deseamos ser?	
2.- ¿Qué necesidades se desea satisfacer?	
3.- ¿Personas o grupos que se beneficiaran?	
4.- ¿Bienes y/o servicios a ofrecer?	
5.- ¿Cómo va a ofrecer el bien o servicio?	

Principios y Valores

Los principios son las normas de vida corporativa y soporte de la cultura organizacional y los valores representan el marco ético- social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones.

Los principios y valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites dentro de los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos, tanto en el plano organizacional como personal.

A continuación, se establecerá una relación entre los principios y valores que sean parte importante en el desarrollo de las actividades de la empresa y los grupos de interés de la misma.

Grupo de interés					
Principios y valores					

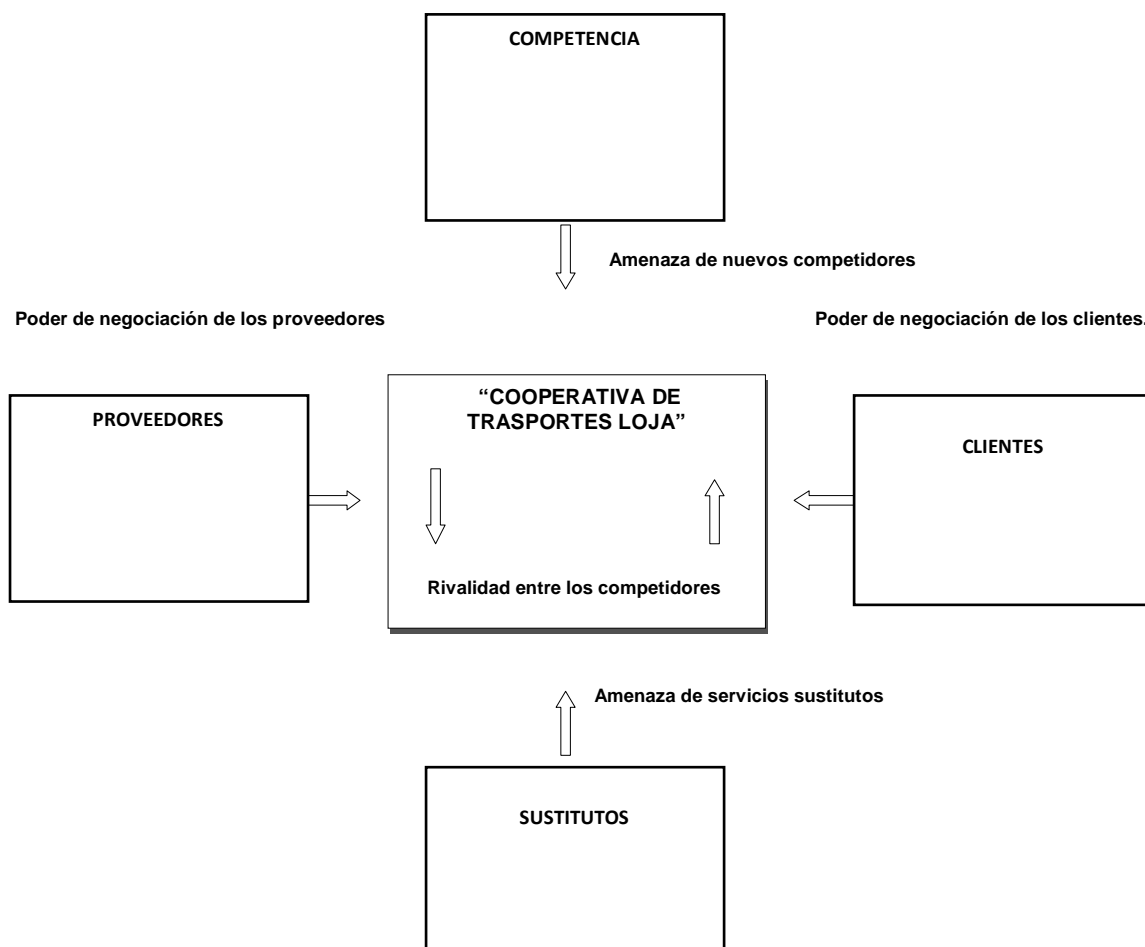
ANÁLISIS EXTERNO

Matriz PEST

La matriz PEST se elaborará mediante el análisis de los factores político, económico, social y tecnológico, los cuales reflejan las influencias externas que pesan sobre la Cooperativa de Transportes Loja.

Matriz diamante de Porter

La matriz diamante de Porter se basa en conocer la competencia que tiene la Cooperativa de Transportes Loja, cuáles son sus diferentes proveedores, clientes y servicios sustitutos. El siguiente gráfico servirá de referencia para analizar las fuerzas competitivas de la empresa.



ANÁLISIS INTERNO.

Matriz FODA

La matriz FODA se desarrollará mediante el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta la Cooperativa de Transportes Loja en el ejercicio de sus actividades. Para lo cual se espera la participación activa de todos los integrantes del taller de grupo.

ANÁLISIS FODA	
Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades

Análisis Externo	
Oportunidades	Amenazas

Matriz de evaluación de factores internos.

La matriz de evaluación de factores internos permitirá resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la Cooperativa de Transportes Loja y además proporcionará una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Para la evaluación de los factores internos se desarrollará los siguientes pasos:

- ✓ Se identificará las fortalezas y debilidades de la Cooperativa de Transportes Loja.
- ✓ Se asignará una ponderación a cada factor, los valores oscilan entre 0,01 a 0,99 dando como resultado 1 (uno).
- ✓ Se asignará una calificación de 1 a 4 a cada factor.

Factor	Valor
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad mayor	1

- ✓ Se multiplicará cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.
- ✓ Si la sumatoria de los resultados obtenidos, da un valor mayor a 2.5 nos indica que existe predominio de las fortalezas sobre las debilidades, es decir la empresa tiene una posición interna fuerte y si el valor es menor a 2.5 nos indica que existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas, con lo cual la posición interna de la empresa es débil.

Factores determinantes de éxito	Ponderación	Calificación	Total ponderación
Fortalezas			
Total fortalezas			

Debilidades			
Total debilidades			
TOTAL			

Matriz de evaluación de factores externos.

La matriz de evaluación de factores externos permitirá resumir y evaluar la información económica, social, política y tecnológica de la Cooperativa de Transportes Loja y además proporcionará una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Para la evaluación de los factores externos se desarrollará los siguientes pasos:

- ✓ Se identificará las oportunidades y amenazas de la Cooperativa de Transportes Loja.
- ✓ Se asignará una ponderación de cada factor, los valores oscilan entre 0,01 a 0,99 dando como resultado 1 (uno).
- ✓ Se asignará una calificación de 1 a 4 a cada factor y se multiplicará cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.

Factor	Valor
Oportunidad mayor	4
Oportunidad menor	3
Amenaza menor	2
Amenaza mayor	1

- ✓ Si la sumatoria de los resultados ponderados da un valor mayor a 2.5 nos indica que existe predominio de las oportunidades sobre las amenazas, es decir la empresa tiene una posición externa fuerte y si el valor es menor a 2.5 nos indica que existe predominio de las amenazas sobre las oportunidades, con lo cual la posición externa de la empresa es débil.

Factores determinantes de éxito	Ponderación	Calificación	Total ponderación
Oportunidades			

Total oportunidades			
Amenazas			
Total amenazas			
TOTAL			

Matriz de combinación de factores.

Finalmente, con el análisis anterior a través del desarrollo de las diferentes matrices, se elaborará la matriz de combinación de factores que permitirá establecer estrategias que permitan un desenvolvimiento eficiente y eficaz en todas sus actividades; dando así cumplimiento al objetivo planteado.

La estrategia FO: se basa en el uso de las fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.

La estrategia FA: trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno valiéndose de las fortalezas.

La estrategia DO: tiene como finalidad mejorar las debilidades internas aprovechando las oportunidades.

La estrategia DA: tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas.